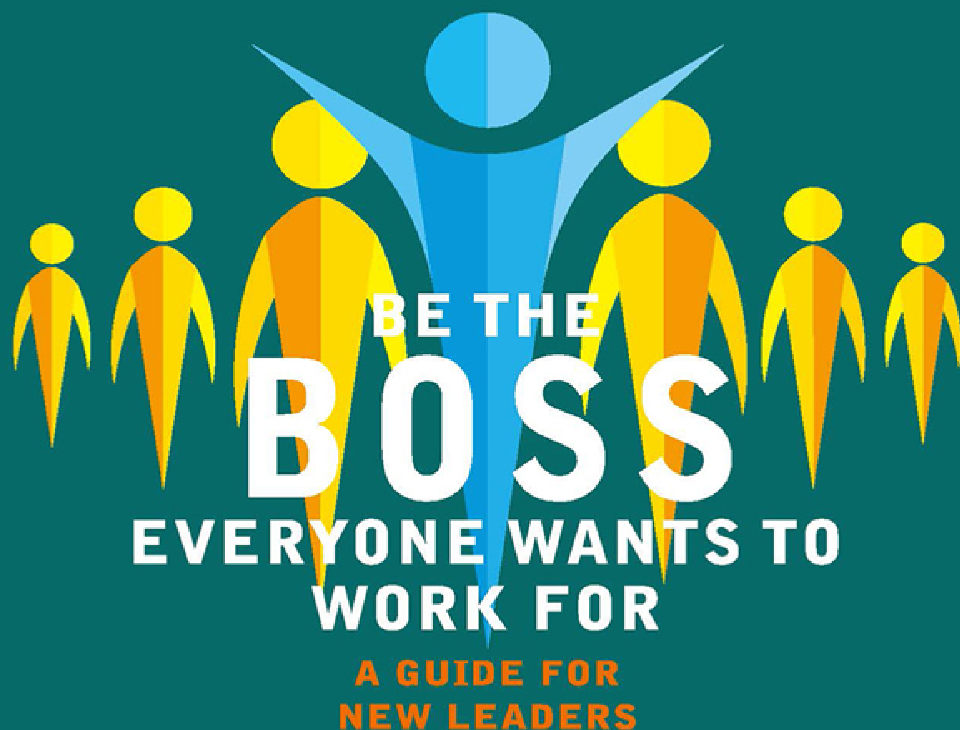
新锐领导者思维系列

初为领导者之人、渴望成为领导者之人必读书



当老板，就是让人人都想跟着你

带好一个团队必须完成的六大转变

[美] 威廉·金特里（William Gentry）| 著　隋钰冰 | 译

颠覆你的思维和行动，做令人尊敬的、使人愿全力以赴为之效劳的老板

稳居《纽约时报》、美国亚马逊畅销榜第一位，《离经叛道》（*Originals*）作者 **亚当·格兰特**
入围Thinkers 50（全球管理思想家排行榜），世界第一领导力思想家 **马歇尔·戈德史密斯**
联袂推荐

中信出版集团

版权信息

书名:当老板，就是让人人都想跟着你：带好一个团队必须完成的六大转变

作者:[美]威廉・金特里

译者:隋钰冰

ISBN:9787508672953

中信出版集团制作发行

题记

本书献给297位新领导者，他们是我研究的一部分，献给数百万初级的和基层的一线督导、经理和主管，献给已经成为或即将成为新领导者的每一个人。你可以成为人人都想跟随的老板。

推荐序

〔Introduction〕

这本书虽然是写给初次担任领导职务的人士的，但我认为它对大多数中高层领导者也是开卷有益的。

从个人贡献者到领导者是人生职业生涯中一个重要的转折点。在此之前的个人发展，虽是一个从生手到熟手或专家的重要过程，但仍然是在同一个职业层面上的横向充实。担任领导者是一次转折，是一种层次、境界和格局的提升——我们称之为“纵向发展”（Vertical Development）。然而，正如本书作者调研所发现的，这一重要转折所需要的能力，60%的领导者是没有机会获得有针对性的培训的。按照作者的研究，成功过关需要做到六项角色转换。不少领导者依靠自己的摸索和悟性，成功地闯过这一关，但是，更多的人很可能没有转变得那么彻底，还留下未能过关的项目，成为日后升迁缓慢的原因，或者埋下日后达到中高层职位时发生“脱轨”的定时炸弹。所以，不管你职位高低，对照一下本书的六项角色转换的要求，如果还有尚未做到的，从本书中你能获得启示。

本书有四大特色：第一，作者秉承了创新领导力中心（Center for Creative Leadership，简写为CCL）的一切以研究为依据的严谨作风，从大量的实证研究中梳理出有效的思维、方法和工具；第二，作者从多年新任经理培训实践中总结出了很多经验；第三，作者自己也是新任领导者，以第一人称现身说法并分享切身体会；第四，本书文字通俗易懂、幽默风趣，无论在正式学习场合还是在闲暇之中，可读性都很强。

CCL长期从事领导力学习和发展，其一代宗师鲍勃·多恩（Bob Dorn）是世界第一个也是最成功的领导力发展项目中坚领导力®（LDP®）的主要设计师。他提出，读书学习能拓宽知识面，但不能有效地帮助领导者发展。发展需要接受反馈，从而产生自我认知，通过尝试挑战、获得支持从而达到行为改变的效果。为此，本书除了作为自成一体的学习工具外，还配合发行了进一步在线延伸学习的强化内容，CCL针对新任领导者的经典课程“领导力潜能开发”是与此对应的一个重要资源（具体见第190页）。此外，作者与其同事一道开发了针对六项角色转换的系列课程，供有关人士选择。

感谢中信出版社和译者，在第一时间将此书中文版奉献给中文世界的同仁。

创新领导力中心

大中华区顾问委员会主席

陈朝晖博士

引言 职业生涯中最重要的第一次

〔Introduction〕

第一次！人的一生会经历很多第一次：第一次约会；第一次亲吻；第一次音乐会；第一次购买汽车；第一次购买并聆听的专辑和CD（或MP3）；与某人的“第一次”，如果你领会我的意思；第一次心碎；第一个孩子的出生……感谢这些人生中的第一次。我相信你的记忆中也珍藏着诸如此类抑或更加重要的“第一次”。

然而，还有一种第一次——第一次晋升成为管理者，拥有人生中第一个正式的管理职位。你所了解的职业生涯的全部就是工作，工作，工作！你也一直在为此全力以赴。那么会有什么回报呢？人生中你第一次成为老板。

想想你自己的故事。你还记得第一次接到消息说自己即将领导他人的时刻吗？当时的感受如何呢？是否和这位外贸工程师的感想一样呢？

在踏入职场的初期，你总是质疑领导力。总是问自己“为什么我们不能这样做呢？”“他们是怎么想的？”或“放手去做真的就这么难吗？”当你成为一名领导者，你很快会意识到为什么这些问题如此不易回答，以及为什么事情都应以合理的方式处理。你会领导员工，这是一件很棒的事情。然而同时，你也需要面对不同的团队，一个有着“成长”计划的团队，团队中的成员无论从内心还是外表都对此抱有期许。他们或许会质疑提拔你是否是正确的选择。这个团队，现在也包括你在内，引导着公司的未来，团队的成员需要遵循一定的流程，否则公司将不会取得成功。这些流程就是要以合理的方式处理事

情的答案。然而，作为一名独立贡献者，你甚至不知道正在发生的一切。

虽然说了这么多……但我是新一代领导者中资历最浅的。从内心而言，我知道自己还存在很大的改进空间，一些流程还可以改变。改变需要理由，而我不害怕自己成为这个改变的理由。

或许，下面这则新领导者的故事和你的更接近：

在一个星期五，我走进我的副总裁办公室。我提交了自己认为应当获得晋升的“商业案例”。我强调了自己为何是必不可少的人，强调自己的专业技能是独一无二的，提供了证明自己会对部门和下级单位产生重要影响的证据，它们都按照我事先的计划运行着。我最终实现了自己一直在争取的晋升，并感受到了从未有过的信任。但是，问题来了：

“你知道，组织内部的管理团队所关注的重点领域之一就是激发潜能。我们一直都认为你是一名优秀的经理。我们过去一起探讨过这个问题，你总是说‘现在并不是最佳时机’。但我的确认为，升职意味着更多的责任。难道现在不是你跨入部门领导行列的时机吗？”

“真有趣！”我回答道。

“我们认为你已经准备好了。”副总裁说道，“这是人生中不可多得的机会，我们的部门需要你。因此，你能接受它吗？我们今天就可以签署文件，星期一开始正式上任。”

“嘆，这是一件大事，我十分荣幸！这的确值得考虑，但我有一个疑问：我之前从未管理过他人，您希望我在星期五时还是一个普通员工，星期一就魔法般地成为一名经理吗？”

我相信你的故事也是独一无二、有意义且终生难忘的。这个人的故事听起来有些勉强，意识到了人生“第一次”的重要性。但，也许你和大多数人一样，激动地立即投身其中，像那位工程师那样。

名片上的督导、经理或主管的头衔让你感觉良好，不是吗？你应该感觉非常自豪——这是一件大事。同时，作为一名新领导者，你一定期待成为一名优秀的老板，一名人人都想跟随的老板。

但那意味着什么呢？

好吧，你一定有内心崇拜的商业、军事、政治、宗教或运动方面的“大人物”或“佼佼者”。你或许期待有一天能够成为他们那样的人，因为他们是优秀的榜样。或许，你非常幸运地有一位出色的老板，那是一个不错的开始。当然，我们中的许多人都遇到过糟糕的老板（和电影中大相径庭），因此，他们的例子告诉我们什么不能做。

你对如何成为一名好老板有自己的想法。难道你不想知道这些想法在现实中能否成立吗？

别太相信广告宣传

请让我揭开真相，并且清楚地解释这个问题。人人都想跟随的老板并不是一个完美的、精力充沛的、受欢迎的、活泼的、外向的、爱社交的、情感化的、有煽动性的、像摇滚明星般特立独行的屋子里最聪明的人。我们或许期望这样，但思考一下吧。你愿意效劳的最好的老板并非都是这样，是吗？当然不是全都具有那些特质。因此，不要给自己施加刻板印象的压力。

他们也不是无所不知的、上帝般的、自我崇拜、以自我为中心、爱拍马屁、管理过细、妄自尊大、粗鲁、控制欲强、叫喊威胁他人完成工作的孤独者，更不是能说会道、说辞悦耳且不惜成本取得成功的性情古怪之人。这些同样不是答案。

我即将呈现的科学和你即将阅读到的故事，将会告诉你如何成为人人都想跟随的老板。这是可能的，但同时也会伴随不同的反应。毫无疑问，你很希望进入快车道，期望用最好的方式开始。或许你感到愉悦和被人接受，像你最终实现了一般；或许你十分害怕，是的，你可能感到有些恐惧，无法摆脱这些感受的想法可能也在你的脑海中闪现过。但是最终，你知道这是你应得的。你认为自己会像掌握使你第一次晋升为领导者的工作那样，很快掌握如何做一名领导者。在你所身处的机构中，改变很多事情的机会就在那里。和任何一个“第一次”一样，你和我一样清楚，你的人生中不会再出现第二次初为领导者的机会。你不希望错过这个机会。压力已经到来，面对吧。

无论你感受如何，无论你在什么样的环境下获得晋升，我希望你记住这一点：无论你处于什么职业、职能或领域——在办公桌旁、销

售区或野外，在政府、非营利机构、财富500强（Fortune500）企业或是其他单位，男人或者女人，年轻还是年老，在美国、英国、沙特阿拉伯、新加坡或其他国家——“我才刚刚晋升为管理者”，你的故事与经历的背后原因和其他每一位新领导者一样：

我是一名独立贡献者或专家，由于工作非常出色而第一次晋升为领导者；在过去的工作中我拥有超越预期的成绩；我非常擅长所做的工作；同时，和电影中的超级英雄一般，我拥有一系列特别的技能让大家知道我是谁。

确实，你可能拥有一系列特别的技能。但作为一名研究成功领导者和失败领导者，设计和训练领导力提升并专门为新领导者开展教育项目的产业组织心理学家，我知道这样一件事：

超越预期和拥有一系列特别技能可以帮助一个人在众人中脱颖而出，成就一名表现优异的员工，甚至一名强大的电影英雄。然而，对于成为人人都想跟随的老板，这些并不是必要的。

不胜任新领导者的代价

你很可能是因为个人的成功、技术能力、专项经验和聪明而第一次获得晋升并成为老板，这是滑稽可笑的。可笑的原因是，这一切就好像一张星巴克礼品卡只会带给你超大杯加冰的榛仁玛奇朵，另外，少冰，不加鲜奶油，领导他人的感觉仅此而已。讽刺的是，作为一名新领导者，你不能依赖使你第一次获得晋升的绝大部分东西。诚恳地讲，新领导者应该做比职业生涯中所做过的一切工作更重要的、更加不一样的事情。这可能也是如此多的人在首次成为领导者的尝试中感到挣扎甚至失败的原因。我们每一个人都可以马上讲述一个类似的故事，甚至更糟糕地，感觉到自己也是那样的。并且，数据是支持这些故事的。看看过去十年的以下发现：

■82%的一线领导者（机构中拥有众多新领导者的地方）在领导艺术和能力评价中并没有被评为“优秀”。[注]

■80%的领导者对自己所履行的领导职责表示满意，其中70%获得上级管理者的认可。[注]

■40%的新领导者在前18个月内会遭遇失败。[注]

■50%的管理者被同事认为是不胜任的、令人失望的，是错误的任命或彻底的失败。[注]

组织机构会基于优秀的技术能力、专项经验和出色的表现而提拔人员，被提拔者过去可能从来没有领导过别人，但现在出任一线初级的重要领导职位。同时，数据说明了我们中的许多人亲眼所见的事：

一线的新领导者正处于挣扎之中，并且这会对他们周围的人产生损害，损害他们的生产率与参与度。一线管理者领导力低下是所参与项目低效及员工感到不快乐、缺乏创见和缺少放权的原因。(注)超过60%的被调查者称，当面临不佳的一线领导力时，他们的参与度、生产力和销售额都有所下降，事实上，1/4的组织称，不佳的一线领导力导致利润下降。(注)

---

1. .K.Lamoureaux and K.O' Leonard,Leadership Development Factbook®2009:Benchmarks and Analysis of Leadership Development Spending,Staffing and Programs,Bersin&Associates(October 2009).

2. .A.De Smet,M.McGurk,and M.Vinson,"How Companies Manage the Front Line Today:McKinsey Survey Results,"McKinsey Company(February2010),http://www.mckinsey.com/insights/organization/how_ companies_manage_the_front_line_today_mckinsey_survey_results.

3. .Manchester International,"Why Are So Many Newly Promoted Managers&Executives Failing?"(2001),http://www.prnewswire.com/news-releases/manchester-consulting-why-are-so-many-newly-promoted-managers—executives-failing-77350667.html.

4. .W.A.Gentry,"Derailment:How Successful Leaders Avoid It,"in The ASTD Leadership Handbook,ed.E.Biech(Alexandria,VA:ASTD Press,2010),311－24;and W.A.Gentry and C.T.Chappelow,"Managerial Derailment:Weaknesses That Can Be Fixed,"in The Perils of Accentuating the Positives,ed.R.B.Kaiser(Tulsa,OK:Hogan Press,2009),97－113.

5. .P.Crush,"Cooper:Engagement Programmes Have Had No Impact on Wellbeing,"HR(January26,2015),http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/cooper-engagement-programmes-have-had-no-impact-on-wellbeing.

6. .R.S.Wellins,A.Selkovits,and D.McGrath,Be Better Than Average:A Study on the State of Frontline Leadership(Bridgeville,PA:Development Dimensions International,2013).

新领导者的不公平待遇

这些统计数字和故事隐藏了一个重要的事实：新领导者们遭遇不公平的待遇。事实上，他们中的许多人几乎完全没有享受到任何待遇。如果正在阅读的你是一位新领导者，你极有可能知道——并且感觉到——我所提及的事情。根据最近一项凯业必达（CareerBuilder）的调查，[注]近60%的新领导者在他们第一次成为领导时没有接受过任何正式的培训或发展，什么都没有。只有一句“我们可以在星期一正式任命”的祝贺和期许，期许人力资源部门一通过任命，新领导者们就应该像已经拥有数年领导经验的中高层管理人员一样有效率地领导他人——如果没有更高期许的话。或者正如一位新领导者所告诉我的在他第一次成为老板时的情形：

我得到了经理表示祝贺的握手和他离开时的一句忠告：“可别搞砸了。”这就是我成为一名新领导者得到的培训和提升。

你能想象一种职位或工作，或是一项任务或技能，或是这样一种情况吗？——当人们开始着手从未接触过的新事物的时候，却没有接受任何培训、咨询、引导和准备工作！仅仅期许你从一开始就对领导工作驾轻就熟？你会让一个没有经过数月适当训练的人驾驶小汽车、大卡车、摩托车或飞机吗？有针对新员工的引导项目，有针对“新婚”夫妇的咨询，有针对新生儿父母的育儿指导。几乎你做的每一件事，当即将发生的事是“新的”和独一无二的，是你从未做过的或者你生活的某些部分即将改变时，总会有一些新的东西需要学习，总会需要一些及时的支持来帮助你了解即将发生的事，以便最大化你的成功。

对我们这样的新领导者来说就不需要这样吗？

真是滑稽可笑。

毫无疑问，人生中第一次成为领导者是你的职业生涯中从未经历的最大的心理和情感的转变。它与你作为独立贡献者的正常的和日常的工作截然不同。无法想象对你而言如此重要的事情，却不能获得任何的培训、发展或帮助。你是组织中数量最多的领导者中的一员：初级的一线经理、督导或主管。你在组织中直接监督和领导着比其他层级领导更多的人，[注]通常对团队的生产力、员工的参与度和消费者满意度产生的影响最大。[注]

但是这些没有领导过他人的独立贡献者在即将转换成领导者时往往没有得到过任何帮助。同时，即使是那些得到了帮助的少数幸运儿，所得到的帮助在时间和资助上都少于对中高层管理者的帮助——他们通常会得到比一线新领导者多2～5倍的发展基金。[注]

更麻烦的是什么呢？迅速到来的压力。我常常问别人：“对于一个新领导者晋升至其管理者角色的转变是成功还是失败，你需要多长时间来最终得出结论？”我对所有回答取平均数后，答案是略大于20周（确切的数字是143.8天）。

很滑稽可笑。同时，也很悲伤，这是真的。

你和其他的新领导者都在遭遇不公平待遇，就像你还没有开始就已经被宣告失败了。这也是我为什么热衷于帮助像你一样的新领导者迅速转变为人人都想跟随的老板的原因。

---

1. . CareerBuilder Survey, “More Th an One- Quarter of Man ag ers Said They Weren’t Ready to Lead When Th ey Began Managing Others, Finds New CareerBuilder Survey” (March 28, 2011), http://www.career

builder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx ? id=pr626&sd = 3%2F28%2F2011&ed= 12%2F31%2F2011.

2. . A. De Smet, M. McGurk, and M. Vinson, “Unlocking the Potentialof Frontline Man ag ers,” McKinsey & Company (August 2009), http://www.mckinsey.com/business -functions/organization/our -insights/unlocking-the-potential-of-frontline -managers.

3. . K. O’Leonard and J. Krider, Leadership Development Factbook®2014: Benchmarks and Trends in U.S. Leadership Development, BERSIN by Deloitte (May 2014).

4. . K. O’Leonard and L. Loew, Leadership Development Factbook® 2012: Benchmarks and Trends in U.S. Leadership Development, Bersin & Associates Factbook Report (July 2012).

为什么要写这本书

我希望通过我的这项研究帮助新领导者们，帮助你们了解在管理者职位上能够使用的具有实践性和可行性的内容。无论你已经步入快速晋升的通道还是第一次成为领导者，或者你不久前刚刚成为一名老板，这本书就是为你而写。这本书为近60%的没有获得任何帮助的新任领导者设计，同时也希望帮助那些得到了一些培训和提升但并未获得应有的时间、帮助、资源和关注的人。

但是，让我们假设你已经在你的名片上或领英（LinkedIn）的简介中拥有督导、经理或主管的头衔。你已经是一位老板，但已经过时了。或许你是那些统计数字中的一个；在很久以前获得晋升时，你从未接受过提升知识和技能的培训与发展。即使我告诉你，你不再拥有首次领导他人的第二次机会，但这本书仍是你的黄金入场券。这本书能够带给你从未获得过的帮助。

如果你希望比现在的头衔更上一层楼，希望你的事业步步高升，还有希望。这是你全新的开始。你能够成为一名新领导者，成为人人都想跟随的老板。

你阅读此书时，只需要转动你的眼珠。瞧，我理解这之中潜在的虚伪。写一本关于“如何成为人人都想跟随的老板”的书远不同于真正成为那样的老板，也不会比那更容易。就像一个从未当过父母的人要写一本关于如何为人父母的书并期望人们购买、阅读和评价，使其成为一本畅销书。当今，任何人都可以写一本关于领导力的书，只需要纳入人们喜欢听的内容，加入一些感觉良好的且鼓舞人心的故事、

奇闻轶事、感言和建议，对吗？写这样一本书，你甚至不需要成为一名领导者。

尽管这样是可行的，但作为一名新领导者，你会用未经证明的观点和几乎没有可信证据支撑的建议作为你成功的赌注吗？你会指望那些从来没有当过老板的人，或者记不起成为一名新领导者是什么样子的人带你走向成功吗？

我理解你的感受，因为我有这样的体会。我好奇、犹豫、怀疑——或许甚至有一些愤世嫉俗和批判。我能理解是因为我就是这样：当我写这本书时，我第一次晋升到管理职位，成为一名主管。我曾经是一名研究员，而且至今我自认为是一名非常优秀的研究员。但现在，我是一名新领导者。事实上，还记得之前你读到的那个拒绝升职的领导者吗？那就是我。这里是故事的后续部分：

“嗬，真是一件大事，我十分荣幸！这的确需要考虑，但我有一个疑问：我之前从未管理过他人，您希望我在星期五时还是一名普通员工，下星期一就魔法般地成为一名经理吗？……另外，我正在为新领导者写一本书。如果我担任了主管的职位，将来就没有时间写这本书了，它对我来说意义重大。成为老板会耗用很多的时间，我得培训他们并听他们讲那些令人震惊的故事。我之前就这样说过，但我仍然有同样的感受：现在并非最佳时机。”

“好吧，难道你不认为这是最佳时机吗，因为你已经就如何成为一名新领导者进行了研究？”我的副总裁继续说道，“你可以用你的研究成果帮助自己成为一名合格的新领导者。并且，你的经历，与你的研究和从事的培训工作一道，可以帮助许多阅读此书的新领导者脱颖而出。那对每个人来说都是双赢的。”

我并不是说我“惭愧”于出任这一职位。但是，有一些人在踏入领导职位时应当得到帮助却从未得到帮助，我的副总裁就试图利用我

的研究和热情来帮助这些新领导者，也以此来劝说我担任这一职位。它奏效了。这也是为什么我认为这本书比现在市面上的其他任何东西在帮助你和其他新领导者方面都更为独特。我使用研究成果、最好的实例、自己培训新领导者的经验和来自一线（包括我自己的）的故事去劝说、教育、感动、挑战并激励第一次成为领导者的你，或许这一次你就能成为人人都想跟随的老板。我希望这本书能够帮助你从一名成功的独立贡献者和技术专家，转变为一个能像领导者一样思考和行动的人。

那么，这本书为何不同于众多的领导力书籍呢？因为它传达了三大要点：科学、实践与艺术。我研究新领导者，我培训新领导者，我也是新领导者中的一员。

科学：我研究他们

我是一个讨厌数字的研究者——我承认这一点。我是一名产业组织心理学家，并引以为傲。我热爱研究并有热情利用它们去让领导者们信服应该做什么（不该做什么），尤其是对新领导者而言。本书所提供的科学研究不仅经过了时间的检验，也是当前最新的和最实用的理论。事实上，为了撰写此书，我近期专门考察了近300名新领导者。你将阅读的内容适合帮助新领导者和一线领导者。因此，如果你想知道为什么要做一些事情去成为人人都想跟随的老板，那不是取决于我的观点，而是科学和研究告诉你为什么。

但我保证，这里你不会遇到大量的统计数据、方程式及相关性（我知道那样会轻松许多——并非有意冒犯）。你会发现见解将事实从虚构中分离出来，从我的知识、研究及随之伴生的所有阅读和撰写的学术论文、博客和推特中分离出来。你将清晰地理解这项研究对新领导者的意义，以及应当从中领会的东西。

实践：我培训他们

我曾经有机会培训另外一些经验更加丰富的领导者。但是，新领导者和工作在一线的管理者在我的研究和培训中始终占有重要地位，他们对于机构的成功十分重要，并且影响着许多人的生活。同时，正如我所说，他们不能获得应有的帮助和支持是滑稽可笑的。

我们有一些特别针对新领导者和一线管理者的设计项目与培训项目，根据这些项目经验，我基于科学突出最佳实践。本书将为你呈现最好的知识及新领导者常见问题的解决方案。一些问题会迅速得到解决，仅需要简单的修复措施；而另一些则更加困难，需要更多的时间。所有这些都适用于你并能够立即使用，或者可以作为帮助你成功的长期发展计划。

艺术：我就是他们

科学解释为什么，实践表明做什么，但我所发现的能够理解并帮助你和其他新领导者变得有效率的最佳途径之一是“如何做”。不管如何，你会怎样做“与领导力相关的事情”呢？你会怎样应用科学和实践呢？唯一的途径就是根据真正领导者的成功、经验和教训说话，那就是如何做，那就是艺术。这些都将在本书中做详细介绍。

不同于大部分新领导者，我确切地知道我将踏入什么领域，这种判断建立在我的研究和我所培训的数百位新领导者的基础之上。那是我犹豫的原因。我知道这件事在尚未开始时就十分困难。人生中第一次成为老板并没有大家想象的那么华丽，通常，它都是吃力不讨好的。

我深切地同情和重视这里的每一位领导者，我曾经感受和经历过你们将要经受的或已经面对的。你不能依赖那些曾让你获得晋升的专业技术。与更多的人打交道，即使他们以前不是你必须打交道的（或想要打交道的）对象。让你离开自己热爱的工作会令你感到疑惑、挫折和恐惧，有些时候感到尴尬和不舒服。这时你会生气，有时还会感到孤单和迷茫，甚至慢慢滋生怀疑的情绪。你开始再次怀疑自己。有时你没有觉得很光明——或许甚至觉得自己正处在完全失败的边缘。你感到没有人真正理解你和你的境况。

但我知道，我也曾有过所有这些感受。

然而，同样存在颠覆的一面。作为一名新领导者，你可以对别人的生活和你的组织做出改变。你帮助他人设定、达到并超越目标，也

可以激励他人变得优秀。当你的团队互帮互助并合力开发出下一个创新产品或拿下大客户时，这种“赢”的感觉令人愉悦。我知道对你所领导和服务的人而言你有怎样的价值。

作为一名首次晋升到领导者职位的老板，我在这里和你一起，这是我想写这本书最重要的原因之一。我希望利用那些以合理与可靠经验为支撑的故事，以及经过尝试与检验的建议，帮助所有的新领导者在这一次做正确的事。但是，无论你做什么，无论你感觉如何——挫折、担心、忧虑、害怕、受打击，甚至更糟糕地想“我没有能力做这个”——我都发自内心地相信你能成为人人都想跟随的老板。有一种方法，只需要在你作为领导者所做的一切事情中遵循这个重要观点：颠覆你的剧本。

第一章 颠覆你的剧本，做成功的领导者

本书提出成为人人都想跟随的老板最重要的一个主题：颠覆你的剧本！如果你能够颠覆剧本，一定可以成为人人都想跟随的老板！

首先，我们需要明确什么是剧本（script）。想象一场戏剧、音乐剧、电影或是电视节目，它们都是事先有剧本编排的。你了解这些剧本的元素，可以在浪漫喜剧、莎士比亚戏剧或是希腊悲剧、惊悚剧或正剧中找到它们。你甚至能够为其中的人物撰写剧本：“电灯泡”，从未成为新娘的伴娘，派对摇滚之星，顽皮有趣而帅气的英雄，狡猾的恶棍，运动健将，最终获得女孩芳心的书呆子及美丽的壁花。剧本中的人物会做设定好的事情，以设定的方式行事，并按照设定的方式生活，因为这些都已经由作者为他们设计好。

但是，剧本的设计不仅仅针对舞台和屏幕上的运动健将、书呆子、恶棍和英雄们。我们每个人都拥有人生的剧本。在你的人生中，你书写自己的剧本并基于剧本中所设定的不同角色去生活：父母、孩子、伙伴、夫妻、兄弟姐妹、社团活动家。

剧本帮助你理解自己是谁，理解应该如何生活。那是你对自己的期望。当你写下自己的剧本，就意味着已经想好了所有细节：如何思考，做哪些事情，如何行动并去感受，如何与他人相处，如何看待这个世界，以及如何看待自己。剧本帮助我们理解自己的角色与目标。

独立贡献者的剧本与分手台词

在工作中，你的确需要一个剧本。奇怪的是，一位成功的独立贡献者的剧本却让我想起许多人经常使用的——或像我一样常常听到的——被甩时的分手台词。其中有这样一句——“不是你，而是我。”

那么，你也许会问，分手台词和独立贡献者的剧本有什么联系呢？你是否注意过，当使用“不是你，而是我”这句分手台词时，人们所关注的焦点是什么？

不是“你”，而是“我”。

毫无疑问，许多成功的独立贡献者和技术专家会把关注点聚焦到“我”（me，myself & I）身上来创造成功，而不是“你”（you）。他们的剧本通常是这样的：

保持谦虚的态度；比所有人更加努力；激励自己完成工作；用自己的专业技术、知识、资源和无可超越的努力前行；漂亮地完成自己的工作。这些信条使我与其他人区别开，让我成为一名主题专家并在工作中获得尊重。这些信条让我获得尊重和赏识，同时也让我一路前进。

剧本的内容是成功的独立贡献者首次晋升到管理者角色的重要原因。

我能够晋升为管理者，是因为我的专注、推动力、创造力、工作热情、专业技术及我所完成的对团队和组织有直接贡献的工作。

作为一名独立贡献者，一切都和“我”相关。这种“我”的心理状态是剧本的核心，对所有的独立贡献者、技术专家和专业人士都是如此。我们从自己有记忆时起，甚至还是孩子的时候就按照这个剧本前行，以此获得关注并超越他人。专注于“我”（I）和“我的”（my）天赋、知识、努力、独有的技能及获得奖赏、赞美、赏识与认可的能力，让我们在接受学校教育和参与课余活动的过程中取得成功。而在工作中，这种专注使我们成为有价值的和成功的独立贡献者，成为主题专家，成为组织内部甚至更大范围内有名望的专业人士。

剧本发挥的作用同时适用于独立贡献者和技术专家。过去，剧本对我们产生影响，在成为新领导之际，它也将继续有效。难道不是吗？正如一句美国谚语：“如果东西没有坏，就不要修复它。”

然而，存在一个问题。许多时候，人生的境况面临着诸多变化，我们忽视了在新的情况下需要改变获得成功的剧本。我们仍然按照既定的剧本度过一天又一天，却没有察觉它不再发挥作用。出于这一原因，许多新领导在刚刚上任时都会步履蹒跚。他们最后会发现，领导角色的成功不再是由“不是你，而是我”所定义。然而，这种觉悟往往因为太迟而无法补救。

是的，独立贡献者的剧本不会被打破，但它不会在一个新领导身上继续发挥作用。人人都想跟随的老板所拥有的剧本是不同的。

你应该怎么做呢？颠覆你的剧本

独立贡献者的剧本几乎都是关于“我”和“我的”能力、成就、专业技术及个人获得成功的意愿。这并非坏事。怀揣雄心壮志和追求个人的出色表现是有价值的品质。努力追求事业和生活的成功对每个人来说都再正常不过，并且，这也是独立贡献者能够获得晋升的重要原因。

但是，若要成为一个成功的领导者，从技术专家转变为员工管理者，就必须隐藏起让你获得晋升的“独立贡献者”角色并停止聚焦于“我”。你一定也希望改变，相信自己能够改变，并且全身心地投入改变。事实上，“颠覆”（flip）这个词更适用于强调“改变”（change）。你一定希望颠覆，真诚地相信自己能够全身心地颠覆你的剧本。如果你愿意这样做，一定会真正成为人人都想跟随的老板。

所以，“颠覆剧本”到底是什么意思呢？

你了解独立贡献者的剧本。正如最常用的分手台词：“不是你，而是我。”

要成为人人都想跟随的老板，颠覆你的剧本：

“一切都与‘我’不再相关！”

把你的剧本从“我”（me）改成“我们”（we）。

听起来如此简单，不是吗？也许太过简单了。但你我都知道，做起来却困难多了。瞧瞧周围，我们当中的许多人身边都存在没有改变

剧本的领导，例如这一位：

李（Lee），销售额本月下降了15%。你知道，我以销售额位居前列为荣。不久前，我处在你的位置时也是这样认为的。全力以赴吧，更加努力地工作，给更多的客户打电话。事实上，你会在十分钟之内打一个销售拜访电话，不是吗？我会在这里旁听，你可以把我介绍给奥克斯（Oakes）小姐——她是叫这个名字吧？然后我来和她对话并向你示范交易是如何达成的。今天早些时候，我也向维基（Vicki）做了同样的示范。还需要我提醒你达到销售目标能获得的奖励吗？我可不能开会时向斯科特（Scott）先生汇报这是我做销售以来第一次没有达到集团的季度销售目标。

坚持不懈完成工作的决心，对专业技术的领悟能力，成为一名主题专家，通过专注于“我”来获得奖励、赏识并使他人刮目相看……这些旧剧本的内容在“成为人人都想跟随的老板”的剧本里不复存在。

那么，新领导者应该如何撰写新的剧本呢？也许会是这样：

李，我在报告中发现本月的销售额下降了15%。你认为产生这一状况的原因是什么呢？……嗯，我不确定在销售过程中是否出现了一些问题。这对我们团队的其他成员也在产生影响吗？你认为要改变目前的局面我们可以做些什么呢？……李，那是个极好的建议，你能写一个备忘录记下你思考的细节吗？这样可以更加清晰地改善我们的销售状况，我会告诉斯科特先生你提出了如此好的建议。十分钟后致电奥克斯小姐需要我帮忙吗？不需要是吗？好的，我知道你已经跟进了，我对你有信心。当然，我们可以就致电内容做一个15分钟的简短回顾，总结一下电话沟通的内容，有哪些做得好的地方以及通话中所学到的对未来沟通有所帮助的内容，好吗？

这才是人人都想跟随的、颠覆了旧剧本的老板的风格。

显然，现在情况变了，你成为领导。作为一位新领导，你的剧本与独立贡献者的剧本截然不同，尽管你曾经完全依赖于旧的剧本，尽管旧的剧本让你获得成功并成为领导。你的剧本不再是关于如何比别人更优秀，不再是关于“我”能胜任，“我的”技术领悟力、能力、专业度、知识及完成工作的能力，不再是证明“我的”价值。你会发现，促使新领导成功的动力不再与“我”有任何关系。让其他人成功并帮助激发他们的潜能——你的员工、你的团队、你领导并为之服务的人们。

这是用来停止“不是你，而是我”旧剧本的警钟。把你的剧本从“我”改成“我们”，敞开胸怀接受“与‘我’再没有关系”，从关注自己变为照亮他人。

颠覆剧本的六种方式

颠覆剧本是一项重要的思想，一件重大的事项。它可能与你自身常态的、内在的本质相矛盾。同时，它与促使你取得目前职业生涯成功的一切因素都截然不同。然而，领导他人这项工作本身就不同于你曾经从事的工作。

颠覆剧本执行起来很困难。因此，不要认为它是与生俱来的。本书的内容将帮助你实现新领导者剧本中必须做到的六个颠覆，从而成为人人都想跟随的老板。

第二章：颠覆你的思维模式

你将学会如何在职业生涯的早期或以后的生活中避免脱轨。基于最近对300名新领导者的研究，本章将帮助你颠覆你的思维模式，开始像领导者一样思考。

第三章：颠覆你的技能

独立贡献者凭借其专业技术完成工作并获得晋升，那是他们的剧本。然而，许多新领导者却纠结不已：一方面，他们太依赖于那些领导者不太需要的专业技术；另一方面，从来没有人告诉他们成为成功的领导者最重要的技能是什么。因此，颠覆你的技能。在本章中，你将看到与交流和影响力相关的内容。领导团队和激发他人的内容将在接下来的两章中介绍。

第四章：颠覆你的人际关系

作为新领导，你的人际关系和以前不同了。例如，你以前的同事——可能还包括你的朋友——现在是你的直接下属。此外，你实际上领导着员工和团队。本章中，你将理解领导他人时的人际关系。

第五章：颠覆“什么都做”的态度

成为人人都想跟随的老板意味着不再“什么都做”。作为老板，你应当按照自己规划、思考和领导工作的方式去颠覆剧本，同时还应当包括如何激发他人。

第六章：颠覆你的视角

独立贡献者通常对组织只有较狭隘的视角。作为新领导，你应当颠覆你原有的视角，拓宽眼界。本章中你将领会“政治”到底是什么。同时，你将获得操控组织内部政治的意愿和能力，包括“向上管理”和矩阵式工作等内容。

第七章：颠覆你的关注焦点

新领导必须认识到他们的行动和决定所产生的影响远远超过自己。因此，颠覆你的关注焦点。无论是现在还是将来，你都会感激正直与诚实的品质和性格，同时意识到做正确的事和建立信任在组织内部的晋升阶梯中所发挥的重要作用。

第八章：坚持你的颠覆剧本

最后，第八章将介绍如何坚持你的颠覆剧本，成为人人都想跟随的老板。

我承认，本书涉及的内容较多。如果读者有心，会发现许多专著单独以整本书的形式对本书的章节话题进行了讨论。为了让颠覆剧本更具可操作性且更容易实现，本书在每章中提炼出最重要的关键词。读者可以直接将它们应用到实际工作中，同时，读者还拥有在每章最后的“教练园地”和公司网站（www.WilliamGentryLeads.com）进行拓展学习的权利（提供了独特的案例，更多的建议，以及对“告诉我该怎么做就好”的回答）。

请记住：你并不需要同时颠覆剧本的所有内容。正如我的一位导师所说：“你不必尝试吞下一整片海洋。”读完本书，你会寻找到上述六个方式中的一到两个作为颠覆剧本开始的切入口（“教练园地”和公司网站也将为你提供帮助）。你可以成为人人都想跟随的老板，而本书将告诉你如何做到。颠覆你的剧本！

要点：“如果……这本书不适合你”

也就是说，本部分是你必须要阅读的“要点”。在阅读本书其他部分之前，你应该考虑四个明确的要点。警告：神话必被打破。如果以下的任何描述与你的情况相符，把书送回去并拿回你的购书款。

要点1：如果你相信领导者是天生的，这本书不适合你

逃避非常容易：“我天生就不是一个领导者，因此我永远不会成为一个领导者。”这个借口不再被接受，并且从一开始这就不是事实。不管是别人告诉你的还是你听说的，先天的领导力对“成为人人都想跟随的老板”并不重要。科学揭穿了这句古老谚语的假面具，“领导者是天生的，而不是后天培养的”——这完全是垃圾，或者至少有67%是废话。基因与领导力的科学研究[注]显示，最多只有1/3的领导力是天生的，这意味着2/3的领导力是培养的。即使是我自己在创新领导力中心的研究也显示，全世界范围内大多数机构中的高级领导者都认为领导力是培养的（或者说是可以提高的）而不是天生的。[注]（这只是我如何利用科学和研究颠覆你的剧本并促使你成为人人都想跟随的老板的一个例子。看到了吗？这并没有那么糟糕。）

同时，如果科学还不够的话，看看你所在的组织或想想这世上你所知道的人吧。诚然，我们中的大部分人永远不会成为总裁、海军上将、将军、校长或执行总裁。无论这些职位在你的关注范围之内还是之外，你都不必去证明你手臂的长度，这是你的特权，也不必拥有成

为人人要想的老板的重要“基因”。我们中的许多人都是黑马，可以越过层级晋升——即使没有特权、金钱和名望——并成为优秀的领导者。你不应该觉得领导力是不可能培养的；不应该因为你并不出名，不是那1%的人，或者不是班级中的佼佼者就觉得自己永远不可能得到“领导力”这种东西。你不应该觉得因为自己不是一个天生的领导者，就永远没有机会成为一个领导者。如果有人那样对你说教，你不妨再买一本此书并展示给他们，或者用它来砸他们的头（好吧，威胁可能也不是答案，但你会在第二章阅读到相关内容）。因此，首先，如果你坚定地相信领导者是天生的，而不是培养的，这本书不适合你。

要点2：如果你认为转变为领导者很容易，这本书不适合你

如果存在一些魔法般的100%一直有效的“如果X，则Y”的定理，或者存在一个应用软件保证你在成为新领导者的每一个场景中都成功，我会直接将它给你。但是，当你领导他人时，简单的处理程序几乎不存在，一定程度上讲，领导往往是一件十分困难的事。然而，它是值得的。因此，第二个要点，应认识到颠覆你的剧本是困难的。它需要你付出努力，不过最终会变得有价值。但是，如果你认为你可以很轻松地不流一滴汗水，这本书不适合你。

要点3：如果你害怕犯错，这本书不适合你

这或许是陈词滥调，但却是真实的：我们每个人都会犯错。每个人都有需要做的事。当你颠覆你的剧本时，允许你自己犯错——保持脆弱。布琳·布朗（BrenéBrown）教授研究并指出了保持脆弱的重要

性，以及它如何帮助你过正常的生活（请参看她在YouTube[注]2010年TEDx频道于休斯敦的精彩演讲及她的众多著作，如Daring Greatly[注]）。下文是新领导者表现脆弱并承认错误、缺点和不完美的一个故事：

我的同事曾对我在不同方面的领导力是否有效进行过评级，我记得他当时所做的评价。是的，为了别让自己显得过于自负，我给自己3个S，但内心认为大部分有4个或5个S。然后，我从同事那儿拿到了数据。一开始我非常吃惊，然后变得很生气，继而感到很受伤，我觉得完全失败了。在“交流”“授权”和“解决冲突”方面只得到1个或2个S让我感到很不愉快，尤其是我觉得自己在这些方面做得相当不错，特别是在交流方面——这就是我研究中的一个重要部分！我怎么会在自己研究和写作如此多的方面做得这么糟糕呢？

这个新领导者就是我。很显然，在领导他人方面我做得并不完美；之前提到过的那个工程师也做得不完美；构成本书基础的研究中的近300名新领导者，或者你所读到的其他人，都做得不完美。你的老板也是。即使是已经成为组织高层的领导者，或者工作领域最成功的领导者也是这样，不完美。你也不必做到完美。

尽管你阅读了很多成功的故事，但很多时候你从自己的错误、缺点、困难、脆弱甚至失败中学习到更多。我们在CCL数十年的研究表明：困难和失败有助于成就领导者的现在。[注]我将分享我所研究和培训的新领导者们的挑战、缺点、错误和失败，以及我自己的缺点、失败和教训。这些故事将帮助你成为一名合格的新领导者，或是帮助你改正作为一名老板近期所犯的错误。

我们每个人都会犯错。我们常常失败，但最优秀的领导者能从错误和失败中学习。事实上，这些错误和失败可以被视为一种力量，正如我的研究中对表现最优秀的新领导者的评价：

他有哪些优点？他承认自己的失败和缺点。这让他的团队知道他们也可以这样做。

完美并不是成为人人都想跟随的老板的必要前提。允许自己不那么完美，允许自己犯错并从中学习，允许自己脆弱。这些也许会真正帮助到你。但如果你不允许自己犯错，这本书不适合你。

要点4：如果你不想颠覆你的剧本，这本书不适合你

最后，正如我对参加培训的新领导者们所说：

我无法保证你会成功。但那些成功的人——他们需要成功——相信自己能够颠覆剧本。你可以来到CCL或其他正规的地方去获得领导力发展，获得金钱能够买到的最好的培训。但是，如果你不愿意颠覆你的剧本，如果你没有理解这一点，世界上所有的培训都将无效。就像研究所揭示的，你必须有颠覆自己的剧本的意愿，并且相信你能够做到。

著名的关于动机、自我效能、目标设定和控制的理论及大量的研究都强调一点——如果你愿意颠覆你的剧本，你就能做到。但是，你必须隐藏起让你第一次晋升到领导者的“独立贡献者”角色。你必须重视你的剧本，清楚地知道如何颠覆你的剧本才能对重要的结果产生积极的影响，知道你自己能够做到并从他人那里获得支持。

将整本书连接起来的黏合剂是我在书中及其他地方所提供的每一个以研究为基础的小窍门、工具和建议，它们都基于一个统一的想法：颠覆你的剧本。

因此，当你处在一个情形中并且思考“我应该做什么”时，问问自己：

我颠覆自己的剧本了吗？我小心使用“我”并把“我”放在其他人前面了吗？或者，我确实颠覆了自己的剧本并意识到“它不再是关于我”了吗？现在剧本确实更少关于“我”而更多关于“我们”了吗？我花费更多的时间用于寻找“我”想要得到的东西，还是花费更多的时间用于帮助他人——我的直接上级、员工、团队和同事——提升并成长，不断获得我们想要得到的东西？

只要你颠覆自己的剧本，成为人人都想跟随的老板就不会走弯路。当领导者希望别人成功时，当他们意识到“这不再是关于我的事了”时，当他们更少地思考“我”而更多地思考“我们”时，他们就变得优秀了。

回头看，在写这本书时晋升为领导者确实是一次幸运的巧合。即便我知道自己正全身心地投入，成为一名新领导者对于撰写一本写给新领导者的书而言也毫无价值。让我用本书所描述和呈现的科学、实践与艺术给你一个坚实的基础，去理解为什么、什么是和如何做一名人人都想跟随的老板。

现在轮到你来颠覆你的剧本了。如果你确实相信自己能够做到，如果你100%地投入到颠覆自己的剧本当中，并且想要成为一名人人都想跟随的老板，这本书就是为你而写。继续阅读吧，准备好颠覆你的剧本！

---

1. .R.E.Riggio,“Leaders:Born or Made?,”Psychology Today(March18,2009),https://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/200903/leaders-born-or-made;R.E.Riggio,“What Is Charisma and Charismatic Leadership?,”Psy chol ogy Today(October7,2012),https://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership;and

R.D.Arvey,M.Rotundo,W.Johnson,Z.Zhang,and M.McGue,“The Determinants of Leadership Role Occupancy:Genetic and Personality Factors,”Leadership Quarterly 17,no.1(2006):1–20.

2. .W.A.Gentry,J.J.Deal,S.Stawiski,and M.Ruderman,AreLeaders Born or Made?Perspectives from the Executive Suite,White Paper(Greensboro,NC:Center for Creative Leadership,2012),http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/AreLeadersBornOrMade.pdf.

3. .B.Brown,“Th ePower of Vulnerability,”Tedx Houston(June2010),https://www.ted.com/talks/brene brown on vulnerability?language=en.

4. .B.Brown,Daring Greatly:How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live,Love,Parent,and Lead(New York:Penguin/Gotham,2012).

5. .M.W.McCall,M.M.Lombardo,and A.W.Morrison,The Lessons of Experience:How Successful Executives Develop on the Job(Lexington,MA:Lexington Books,1988);and J.Yip and M.Wilson,“Learning from Experience,”in Handbook of Leadership Development,3rd ed.,ed.E.Van Velsor,C.D.McCauley,and M.N.Ruderman(San Francisco:Jossey Bass,2010),63–95.

第二章 颠覆你的思维模式

星期五开车回家途中，我因自己的晋升而备受鼓舞。一切的思绪开始出现在我的脑海中：“我要怎样庆祝呢？每个月增加的工资我会用来做什么呢？我会买哪些新东西呢？也许参加向往已久的高尔夫球俱乐部吧。”但我突然受到一击——我现在要开始领导别人了。在所有的工作经历中，我一直是一名独立贡献者，我应该怎样立即在星期一开始做一名老板呢？

开车回家的路上我感觉极好。组织能够提拔我担任领导职位是我的荣幸。是组织中的高管团队和其他人对我评价很高吗？真过瘾！

成为一名老板对我而言是一项新的挑战。是的，我十分犹豫，但我真的十分期待。一直以来，我都十分期待挑战。

但是，我也的确有“哔哔”的感觉。我知道当我星期一坐在办公桌旁，那种掌控事务、对自己和自己的行动负责以及自己对目前工作十分擅长的优越感就会消失。我知道星期一到来时，一些事情就会发生改变。我的确需要改变。

那么我做了什么呢？我做了任何一名非常积极的进取之人会做的事，这些人想要证明自己应当晋升为领导者。

我临时抱佛脚。

我会复述一遍。我真的想到临时抱佛脚。我想召集一些通宵工作的人详细考察所有的博客并尽可能地阅读所有相关的杂志，同时订购所有能够买到的领导力书籍，第二天就能送到。我临时抱佛脚就好像

是要参加一场没有学习过相关内容的考试。然而，对一个新领导者来说，通过临时抱佛脚和召集通宵工作的人来为如何当老板做准备是没有用的。当然，采用“一如往常”的观点什么都不做也不会奏效。

那要怎么样呢？深呼吸，并尽可能快速地接受你已经晋升到你的第一个领导者职位这一事实，颠覆你的剧本。如果你不这样做的话，你的职业生涯很可能会“脱轨”（derailment）。

脱轨：你是一辆列车还是一场列车事故

有些人广为人知——我们看见他们在组织中行走，我们甚至就是其中的一员：摇滚明星、金童（Golden child）、高潜能者和工作能手。我们就像大人物，正如罗恩·伯贡德（Ron Burgundy）在电影《王牌播音员》（Anchorman）中所提到的那样。组织中的人都各有所长，他们中的一些人成为领导者并拥有成功的职业生涯。

但有时候，出于多种原因，一些人没有成功。他们不再进步，甚至被降职或遭解雇。那就是脱轨的含义，我从2005年起开始在CCL研究这一问题。CCL著名的研究员摩根·麦考尔（Morgan McCall）和米歇尔·隆巴尔多（Michael Lombardo）是数十年前第一批着手研究脱轨原因的人，直到今天这些原因仍屡有发生。[注]请注意这些问题，因为它们会阻碍你颠覆剧本并破坏你成为人人都想跟随的老板的机会。

原因1：“$@#！发生了”

领导者们脱轨的部分原因是失去控制。例如，“$@#！发生了”，伴随着裁员、合并、重组或者坏运气。和我们自身毫不相关的事情，或者在我们组织内部发生自己无法控制的事情，使我们从成为一名胜任的领导者中脱轨。

但是，即使“$@#！发生了”，而你幸免于裁员或重组，你也可能因为没有完成自己所能控制的事情而脱轨。很多摇滚明星般的独立贡献者由于被禁锢在自己的做事方式中，无法改变和适应新的周边事

物、环境和组织或管理文化而脱轨。他们没有转变自己的剧本。作为一名新领导者，请务必适应随之而来的变化以避免脱轨。

原因2：成功已经进入我们的脑海

由于摇滚明星般的独立贡献者还坚持着帮助他们获得晋升的剧本，因而他们几乎没有接受负面的反馈。他们开始相信自己的简报，从中获得了极大的自我优越感，并感到自己是无法战胜的。因此，他们变得过于野心勃勃，并且没有意识到：推动工作顺利完成或履行工作中应尽义务的过程中需要坚持到底。当一些人转变为领导者时，他们不能再依赖自己的成功、天赋、技能和技术诀窍，所有的一切都崩溃了。他们不能颠覆自己的剧本，他们脱轨了。

原因3：缺点被忽视且从未被克服

我们自身的缺点在脱轨中发挥着重要作用。诚然，缺点可能在一开始就被忽略了，而它们可能从一开始就在“发挥作用”。但随着时间推移，这些缺点持续存在，仍然被忽略且从未被克服过，最终导致了脱轨。

假设你的组织里有一位相当冷漠、高傲或麻木的人，这个人十有八九没有很好地处理矛盾，也没有有效地建设团队。他以自我为中心，以麻木的方式完成工作，在人力所及的范围内尽力逼迫他人，达到甚至超过这个范围的临界点。这个人叫喊、尖叫、贬低并呵斥他人，让别人伤痕累累。在一些独立贡献者的剧本中，威胁也曾帮助过他们成功，那是他们创造（和超越）业绩数据并不断前进的方式。并且，研究结果似乎支持这一观点。杰拉尔德·费里斯（Gerald Ferris）及其同事们[注]相信威胁在某些特定时间和特定情形下，被偶

尔地、策略性地并针对短暂提升的目标使用时可能有效。威胁“未成熟的”员工可能迫使他们“好好干”，觉得不够的话，甚至可以迫使他们“走人”，使更合适的、成熟的或者普通但更容易共事的人来担任这个职位。

所以，这意味着成为人人都想跟随的老板应该威胁他人吗？不是的。费里斯及其同事们也强调了，威胁在长期看来是无效的，并且可能导致工作环境功能失调。在工作中被威胁的人更容易对工作感到不满意，他们的健康更差，缺席率更高，同时他们会更容易永远地离开你的组织，此外，持续威胁的长期效应是导致更低的工作积极性、斗志和满意度。这些威胁、逼迫和麻木都可能是一些领导者缺点的一部分。并且，当领导者们继续升职时，威胁也不会奏效，不可否认，到那时，巧妙的影响力、换位思考和政治头脑才是最需要的。

显然，进行威胁的领导者在人际关系方面存在问题，无法建设和带领团队。如果上述缺点或其他缺点也存在于你作为独立贡献者的剧本中，那么现在就颠覆你的剧本吧。

原因4：优点变成了缺点

最后，作为独立贡献者时所具备的优点可能在成为领导者后变成缺点。毫无疑问，我们应当发挥自己的优点，做好我们擅长的事——那些让我们从其他人中脱颖而出的事。优点是我们剧本中的组成部分，它让我们成为主题项目专家和业务高手，并帮助我们晋升为领导者。例如，保持独立是许多独立贡献者具备的优点，通常也是我们剧本中的组成部分。

但是，诸如独立性一类的优点虽然在我们作为独立贡献者时发挥作用，但在我们成为领导者后，它可能变成缺点。例如，新领导者需

要信任他人、与他人合作并管理团队。即使你作为独立贡献者时被称赞的独立性是你剧本的组成部分，但成为领导者后你可能因此受到批评或诽谤，因为它不是一个老板的剧本的组成部分。

作为一名新领导者，在我“正式地”成为老板之前，脱轨的确在我的脑海中闪现过。

可能有些滑稽；我研究脱轨，但现在我也是一名老板，我很担心它会发生在我身上。我的优点之一是独立完成工作的能力，一直以来，我都独自完成所有的工作。但作为一名新领导，如果我真正地想要成为一名成功的老板，我就应当放弃这种能力。我应当和同事们一起完成一些个人无法独立完成的重要工作。如果我尝试一个人去完成，那么我可能会和我所研究的脱轨者一样。

也许，知道这一切本可以帮助库尔特（Kurt）避免脱轨。

一个脱轨案例：专家库尔特

库尔特在高中时期十分优秀。他参与了所有类型的课外活动，进入著名大学，毕业时被授予荣誉，并遵照他的第一志愿进入了研究生项目。在实习期间，他进入了一家梦寐以求的机构，所有分配给他的任务都完成得非常出色，甚至超额完成。他不断地追求比本职要求更高、范围更广的工作内容，并且以获得他在此之从未得到过的赞赏为傲：他的自信、自律、驱动力、决心、勇气、关注细节、极强的工作热情、雄心壮志、主人翁态度和技术能力。他刚完成学位就被推荐担任一名督导。

“那是一种锁定，”库尔特认为，“如果他们不聘请我，他们就是愚昧的。我工作效率高，能够完成工作，我需要做的就是通过简单的督导选拔小测验。我只需要说正确的话，正确地回答问题。这都没问题。”

尽管他认为自己知道所有的答案，但库尔特在测验中失败了。他备受打击，说不出话来。他询问老板和督导是哪里出了问题。“库尔特，你清楚地传递出你具有成为一名好员工的知识和技能，但你在告诉我们如何与其他人合作时没有达标。你不具有理解超出你职责范围之外的事务怎样运行以及人际关系有多么重要的经验；你没有传递出你能够有效地领导团队，没有解释你如何鼓励、管理和激励他人；你也不具备一名督导所需要的经验及成为一名称职的督导必须要做的事情。”

库尔特失去了梦想的工作，而机构中也没有别的职位可提供给他。最终，他别无选择地离开了那家机构。

你可以看到，脱轨者的行为和原因在库尔特的脱轨案例中是如何发生作用的。库尔特的自我意识成就了更好的他。他无疑具备知识和技术诀窍，但是他没有表达和体现出具有培育部门内部和外部关系的能力。他没能超越自己作为独立贡献者的职责，不能表达出他可以很好地带领团队及与组织上下的人共同工作。他作为一名独立贡献者的优点显然变成了作为督导的缺点。他从未改变过他的剧本。

让库尔特的故事成为一个警示信号，它可能发生在任何一个人身上。

甚至是发生在我的身上。

我就是库尔特。我在研究生毕业之际就预定了自己“梦想的工作”。然而，由于这些原因，我却在督导选拔测试中失败了。这就是让我脸上无光且显得滑稽可笑的事情。我在由一群产业组织心理学家设计的督导选拔测试中落选了。我的学位？产业组织心理学。我研究的主要领域？领导力。因此，尽管我拥有学位并真正接受过专业教育，但在这场测试中，我在很多方面都失败了，滑铁卢般的失败。

研究生阶段之后，我以聪明、技能高超和工作勤奋而著称。这个剧本很显然适合作为独立贡献者的我。但是，由于我想仅仅仰仗那样的名声就可以，我的职业生涯在那个组织抛锚并脱轨了。我没有意识到我必须颠覆自己的剧本。

诚然，你们当中的一些人可能说“那不是我，永远也不会是我”。你或许是对的。就像我在自己的研究中所说：近一半的管理者在工作中是胜任的，(注)并且工作得十分出色。他们不会过度地去冒险挑战脱轨的可能性。

当然，如果我的研究显示50%的管理者胜任，那意味着另外50%的人不胜任。因此，一些人可能拒绝接受或浑然不知自己正在接近脱轨。在我的研究中，盲点与潜在脱轨的预测相关，它可能发生在任何一个人身上。让这成为针对你的一项公共服务声明吧，提醒你转变剧本以远离脱轨。

然而，其他人可能认为这些在他们面前并没有呈现。你也许感到无助和意志消沉，因为你看到了脱轨的信号。还有希望吗？很显然，有！通过努力、时间和帮助，你和其他真正想远离脱轨的人都能够做到。那就是本书背后的科学、实践和艺术所包含的内容。

---

1. .M.W.McCall Jr.and M.M.Lombardo,Off the Track:Why and How Successful Executives Get Derailed(Greensboro,NC:Center for Creative Leadership,1983).
2. .G.R.Ferris,R.Zinko,R.L.Brouer,M.R.Buckley,and M.G.Harvey,“Strategic Bullying as a Supplementary,Balanced Perspective on Destructive Leadership,”Leadership Quarterly 18(2007):195－206;and M.Harvey,M.R.Buckley,J.T.Heames,R.Zinko,R.G.Brouer,and G.R.Ferris,“A Bully as an Archetypal Destructive Leader,”Journal of Leadership&Organizational Studies14(2007):117－29.
3. .Gentry,“Derailment:How Successful Leaders Avoid It.”

浪费思维模式是可怕的事

对所有的新领导者，让这成为你们的警钟吧。如果你想真正成为人人都想跟随的老板，你要做的第一件事就是颠覆你的思维模式。

为什么需要颠覆思维模式

在我此前对近300名新领导者的研究中，大部分胜任的新领导者颠覆了他们的思维模式。

首先，我收集了每一位新领导者表现的得分。通过CCL的测评，我向新领导者的老板们询问了他们在新的职位上表现如何，以了解哪些人表现优异，哪些人表现不佳。

我也询问了这些新领导者一系列关于学习和发展背后动机的问题。[注]现在，我们每个人都有动机，那是我们为什么想要学习新东西的原因。其中一条是查利（Charlie）的主要动机：

我想要学习是因为它会让我在其他人面前表现得优秀，尤其是我的同事，从而将我和其他人区分开。我会用我所学习的东西打动他人，也会因此得到一些重要人物的认可，这十分鼓舞人。

其实，一个人有这样的学习动机并非什么不可饶恕的错误。我们每个人都雄心勃勃并希望追求卓越。对我们中的部分人而言，那是推动我们学习的最主要的激励因素。对其他人而言，这是背后的原因。但我们每个人都有动机去实现某种程度的学习。

这一点是我们每个人共有的第二条动机，和朱迪（Judy）最初感受到的一样：

我想要学习是因为我发现学习能让人从内心感到满足。我真的很喜欢学习，学习新东西如此迷人，也很有趣。它并非真的与我本人、我的技能、我的能力和打动他人的需要有什么关系。不是的，我有动力学习是因为它带给我快乐。

同样，我们中的一些人对这一点感受多一些，而另一些人则感受少一些。但我们每个人都有动机去进行某种程度的学习。

那么，这两条动机对于新领导者来说作用如何呢？

让我们首先看看那些老板们认为在工作中表现不佳、不胜任的新领导者。他们有动机学习是因为学习带给他们认可，让他人注意到他们有多优秀并打动他人（如查利的主要动机），或者是因为学习是有趣的、激动人心的、迷人的，第一条动机更占上风。这就像那句熟悉的分手台词："不是你，而是我。"同时，我们知道这是独立贡献者的剧本，他们希望别人知道他们多么有天赋，希望别人关注他们的能力、成绩及自我提升的意愿。他们的剧本没有被改变，并且在成为新领导者后也没有被颠覆。结果显示，他们并不是很成功。

那么表现出色的新领导者呢？那些老板们认为绩效排名很高的人呢？恰恰与之相反。他们学习的动机是因为学习是有趣的、激动人心的、迷人的（如朱迪的主要动机），远远超过学习带给他们认可以及让他人注意到他们有多优秀并打动他人的动机。他们通过颠覆自己的思维模式来颠覆自己的剧本。

想要成为有效率的新领导者和人人都想跟随的老板吗？我针对新领导者的研究提出通过颠覆思维模式来颠覆你的剧本，因为学习是有

趣的、激动人心的和迷人的，若因此而学习，你就会很享受这个过程。

一些人发现了颠覆思维模式的重要性。卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）颇具争议地以著作《思维模式》（**Mindset**）著称。[注]德韦克认为，存在两种主流的思维模式。一些人坚持固定思维模式（某些学者称其为实体理论家）。他们认为，使人们在生活中取得进步的是与生俱来的能力、智力、天赋和辛勤的工作：他们需要不断地向别人证明自己；他们希望自己看起来聪明；他们受外在的动机所驱动（外部的回报，别人的认可，想要在他人面前表现优秀或想要证明自己比别人优秀）；他们也害怕失败，因为失败对他们的能力会产生负面评价。

而另一些人则具有成长思维模式（一些学者称之为增量理论家）。他们认为，人的能力可以通过后天的学习、训练和积累得以提升；他们相信可以从失败中不断提高；他们想要学习是因为学习是有趣的、迷人的、发自内心感到快乐且具有挑战性。这种态度和颠覆的剧本相似。

德韦克及其他人的研究清晰地证明了成长思维模式在为人父母、学校教育和人际关系中的积极作用。无论领导经验如何，具备成长思维模式、拥有颠覆性的剧本的新领导者比坚持固定思维模式的新领导者优秀得多，他们的研究为此提供了证据。

对一部分人来说，这是极好的消息，你更加确信并准备颠覆；而对其他人来说，他们对自己真的很了解。你也许相信自己秉持固定思维模式，很可能连尝试颠覆都是不可行、不能实现的。你被困住了吗？你能真的颠覆你的思维模式吗？是的，你可以。

在一项研究中，彼得·赫斯林（Peter Heslin）、唐·范德沃利（Don Vandewalle）和加里·莱瑟姆（Gary Latham）专门对固定思维

模式的管理者进行了研究。(注)他们故意将固定思维模式的管理者分成两组，每一组进行为时90分钟的讨论会。讨论会的形式几乎是完全相同的，仅有一点显著的区别：

■第一个小组90分钟的讨论强调了这样一个事实：人们的能力是多元化的，在一些领域，他们非常擅长，而在另一些领域则不那么擅长。

■第二个小组90分钟的讨论集中探讨了通过“自我劝告”（self-persuasion）来采纳成长思维模式。在讨论会中，管理者们尝试劝说自己采纳成长思维模式——换句话说，颠覆自己的思维模式。

然后发生了什么呢？

参与“自我劝告”培训的固定思维模式管理者（如第二个要点所述）更加愿意提供训练，并且有更多更高质量的绩效提升建议。但这些变化在参加另一组讨论的固定思维模式管理者中没有表现出来（如第一个要点所述）。

如果你认为你有固定思维模式，那这项研究就能为你提供帮助。如果有足够的时间、精力和支持措施，你可以颠覆你的思维模式。这些研究为新领导者颠覆思维模式指出了三个需要记住的重要事项。

第一，思维模式对成为新领导者的你而言十分重要。毫无疑问，思维模式会对我们产生深入而积极的影响。

第二，你可以颠覆思维模式。你不会一直被一种思维模式所困。你的大脑是高度可塑的，不断地形成新的连接。你可以在任何年纪学习新东西并颠覆思维模式，如果你足够努力，足够专注，足够渴望。

第三，你需要支持。当有足够的时间和来自他人的支持，你就能颠覆思维模式。来自工作之内和工作之外的他人的帮助是你个人提升

的重要因素。那些获得高层次社交支持的领导者更有能力应对困难，克服挑战并在工作中学习和提升。(注)获得周围的支持对颠覆你的思维模式至关重要。

颠覆思维模式可以做什么

通过颠覆思维模式来颠覆剧本可以做的最重要的事是什么？你的“精神唠叨”（mindchatter）：用不一样的方式对自己说话。德韦克、赫斯林和他的同事及其他人所提出的颠覆思维模式的大部分建议都围绕着来自我们自己的声音——自我谈话，或者我所说的“精神唠叨”，即我们在内心的对话中对自己工作做得好（或不好）的看法和评价，也是一种实时的评论。当做得好的时候，它是我们所听到的积极的、乐观的和有效力的唠叨；当没有做到最好或表现不佳时，它是我们所听到的批评的、严厉的、后果严重的和消极的唠叨。

组织心理学家史蒂文·罗格伯格（Steven Rogelberg）和他的研究团队逐字读出了领导者们告诉自己的话——189位在CCL参与领导力发展项目的高级领导者的精神唠叨。(注)这些领导者各自都写了一封以自己为收件人——将在数周后邮寄出——的信。在这些信中，总经理们谈到了他们希望达到的目标，他们工作和个人生活中的问题及他们对未来的希望。罗格伯格及其团队对这些信中的精神唠叨进行了拆解，并发现了胜任的总经理和不胜任的总经理的精神唠叨类型的关键区别。

他们首先考察了胜任的总经理，他们的下级和上级认为这些总经理在证明自己对他人提供支持、指导、帮助和协作方面的领导力是“突出的”和“出色的”。这些总经理的精神唠叨富有建设性、洞察力、自我反省和上进心，而且本质上具有实践性。有趣的是，他们还

更倾向于认为自己有更加健康的身体。此外，他们的信中通常以积极的、鼓舞的语调结尾，对自己的未来充满信心。

不胜任的总经理写的是什么呢？他们的精神唠叨是消极的，本质上更加负面。他们不希望面对未来的挑战，甚至有一些人害怕挑战和失败。他们还表现得十分悲观。此外，他们还更倾向于强调工作压力对健康造成了影响。同时，他们的信中通常以消极的语调结尾，认为自己可能无法达到目标。

我知道这很艰难。我们都面临着怀疑和不确定性。我们都有这样的时候，脑海中的声音告诉我们："我以前从来没有当过老板，我能做到吗？"或者，"我从来没有失败过，如果这次失败了会发生什么？"或者更糟糕地，"我并不擅长这个，而且永远不能颠覆我的剧本。"

当事物开始横向发展时，我们都倾向于开始更多地专注自己——自己的天赋，不断确定自己的自我意识。当你听到脑海中的那些话时，你意识到这不是人人都想跟随的老板具有的思维模式。

精神唠叨很重要。作为一名新领导者，请确保你的精神唠叨是富有建设性的——要有洞察力、启迪性、真实而积极。聆听正确的精神唠叨，用你的精神唠叨告诉自己："你能够及时做到"，或者"你有能力学习如何领导他人"，以及"你能够成为人人都想跟随的老板"。

并且，使用"你"而不是"我"真的非常重要。

代词也很重要

我研究中的近300名新领导者都参与了CCL“领导力潜能开发”项目，一个为期3天的领导力提升课程。这些新领导者参加项目之前，他们像罗格伯格研究中的总经理们一样，给自己写了一封信。有何区别？这些新领导人都给过去的自己写信，而不是给未来的自己写信。说明如下：

从独立贡献者到管理者的转变开始，你已经学习了很多课程。在这一转变过程中，有些人可能对你有所帮助，那么现在，你要领导他们了，你知道该如何做吗？给你自己写一封信，告诉过去的你关于领导力的课程。

看看这位建筑行业的新领导者：

自从成为一名领导者以来，我克服了很多障碍并学习了很多课程。从某种程度上来说，这是一条艰辛的路。我知道人们有如此多截然不同的个性，每一种都需要用不同的方式应对。我最重要的一课是与更加敏感的人相处，但我意识到我已经能够更好地应对了。

我学习了如何听取他们的需求，即使我知道那些需求是什么。我也需要赞扬他们所指出的事项，即使我已经知道。成为一名自己想要成为的优秀领导，我还有很长的路要走，但我知道自己的方向是正确的。

现在，请看这封来自航天与防务行业的新领导者写的信：

在过去的三年里，你成长了很多。当你真正了解了你的职位，你就适应了它并能与你的优点匹配起来。你很努力地转变自己与之契合。你挑战自己，既充当团队成员又充当领导者。尽管你为了以领导者的身份充分施展才华而付出很多，如果你能够更早、更清晰地听到自己的声音，我想会更加容易。从大学时起，你就有一个缺点：如果你认为别人比你知道得更多，你就甘愿接受别人的领导。然而，为了

有效地领导他人和培育环境，你需要使用自己的技能，保持自信并且大声地说出来！

毫无疑问，这些领导者为所有新领导者上了重要一课。但从精神唠叨的角度而言，你注意到代词使用方法上的显著不同吗？精神唠叨的关注点围绕着代词的用法，特别是第一人称的代词“我（主格）”和“我（宾格）”与第二人称代词“你”（you）的用法截然不同。同时，当我把这些代词的使用次数与同事给出的绩效评价相联系时，有了引人注目的发现。

频繁使用代词“我（主格）”和“我（宾格）”的新领导者（如第一个例子里中的人）被他们的同事认为更容易脱轨，并且他们的老板更容易认为其表现很差。在信中更多使用代词“你”的新领导者（如第二个例子中的人），同事们认为他们更不容易脱轨。

卡罗尔·德韦克在她的书中讨论了首席执行官（CEO）们对代词“我（主格）”和“你”的使用，他们是组织中的高层人物。CEO要么希望有权势——明星或英雄的地位，要么希望别人认为他们是屋子里最聪明、有天赋的人——有固定思维模式的倾向。他们更多地使用代词“我（主格）”。书中所提到的其他人，如通用电气（GE）公司的杰克·韦尔奇（Jack Welch），施乐（Xerox）公司的安妮·马尔卡希（Anne Mulcahy）或国际商业机器（IBM）公司的郭士纳（Lou Gerstner）都具有成长思维模式。他们讨厌使用“我（主格）”这个词，而在写作和讲话中更喜欢使用“你”“我们（主格）”和“我们（宾格）”。他们也强调学习和成长对于一名领导的重要性，不用成为屋子里最精明、最优秀和最聪明的人。“不再是关于我”，对吗？他们掌握了代词的正确使用方法。他们通过颠覆思维模式来颠覆自己的剧本。

德韦克与罗格伯格的研究以及我自己的研究，都不可否认地表明了思维模式的重要性。我们的精神唠叨是强大的。我们所思考的东

西，对自己说话的方式甚至深入到我们在精神唠叨中代词的巧妙用法，可以预知我们作为领导的效率。颠覆你的思维模式从而颠覆你的剧本。

---

1. .I wish to acknowledge and thank Professors Christopher Myers and Scott DeRue for their help and for allowing me to use their learning and motivation assessment for my research.

2. .C.S.Dweck,Mindset:The New Psy chol ogy of Success(New York:Ballantine Books,2008).
3. .P.A.Heslin,G.P.Latham,and D.Vandewalle,"The Effect of Implicit Person Th eory on Per for mance Appraisals,"Journal of Applied Psychology90(2005):842－56.
4. .E.Van Velsor,C.D.McCauley,and M.Ruderman,eds.,The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development,3rd ed.(San Francisco,CA:Jossey-Bass,2010).
5. .S.G.Rogelberg,L.Justice,P.W.Braddy,S.C.Paustian-Underdahl,E.Heggestad,L.Shanock,B.E.Baran,T.Beck,S.Long,A.Andrew,D.G.Altman,and J.W.Fleenor,"The Executive Mind:Leader Self-Talk,Effectiveness,and Strain,"Journal of Managerial Psychology28(2012):183－201.

回到库尔特

本章提供了不能做到与能够做到颠覆思维模式的领导者们的案例、警世故事和真实生活中的事情，也提供了他们拥有的剧本和思维模式。在结束前，让我们回到库尔特，即我本人。

首先，应当知道，仅仅因为你脱轨或感觉到可能在向脱轨靠近，你的职业生涯和生活并不会彻底完蛋。来到CCL后，我的职业生涯确实很成功，我成为一名主管。也许你遭遇了降职，也许你不得不离开你梦想的工作，但是，像我一样，你可以在其他地方取得成功。

但也请记住。当你获得第二次机会时，务必颠覆你的剧本，否则，相似的结果很可能再次发生。看看我自己的精神唠叨：

我必须颠覆自己的思维模式，并且这件事极度困难。我的第一个直觉是什么？想想自己和为自己谋利益而应该做的事，尽管作为一名领导者，你必须刻意颠覆你的思维模式，并更少地使用“我”而更多地使用其他词来使结局变得不一样。当遇到困难或你并不知道应该做什么时，需要保持积极心态并使用“你”来保持上进。

对所有要点的总结有哪些？

作为独立贡献者的剧本无疑对你有用，因为它让你获得了第一次晋升为领导者的机会。作为一名新领导者，如果你一再地继续使用那个剧本并期望成功，你可能正在走向脱轨。

转变你的思维模式，颠覆剧本将有一个良好的开始。你的下一步议程是什么？颠覆你的技能。作为一名领导者，让你获得成功的不是

你的专业技能，而是你的个人技能，它们需要提升。专注、培育和提升这些技能，它们与你作为独立贡献者和技术专家不相关，但却是你作为领导者能够走得更远所需要的。

教练园地：你可以颠覆自己的思维模式

并非每一个人都能拥有私人教练来帮助自己颠覆剧本。好，这是接下来最棒的事。到专用辅导网站进一步学习并获得更多建议。例如，在本章的资源页面，你可以进一步阅读如何避免脱轨并找到更多帮助你颠覆思维模式的方法。

同时，在每一章的最后，我将提出两个问题供你思考并提出两种付诸实践的方法。这些内容旨在让你参与到学习中并在你颠覆剧本时给予支持。你和同伴在一起阅读此书吗？利用这个来开始对话以相互训练、指导、提升和支持。你从自己的反思和同伴中学习到的东西与你在书中学习到的一样重要。

以下的部分内容基于“自我劝告”和德韦克与赫斯林及其同事所开展的类似工作。[注]希望它能够帮助你颠覆思维模式进而颠覆自己的剧本。

问题1：你自己的经历是什么？反思生活经历可以成为帮助你颠覆剧本的有效方式。因此，请反思：一名新领导者提升能力为什么如此重要？

问题2：其他人是如何颠覆剧本的？请反思这样的时刻：你认为别人不可能完成某件事情，但这个人有所保留。现在，这个人已经超越预期。也许，这也是一名处于相似的“新领导者”境况的人，这个人最终成为人人都想跟随的老板。这个人做了什么来颠覆他的剧本？这对你自己颠覆剧本的能力有什么启示？

应用1：分角色饰演一段对话。让一位朋友、同伴、指导者或信任的同事扮演一名挣扎的直接上级。了解这个人因为什么而挣扎并提供案例说明其能力如何获得提升和进步。表示同情、换位

思考并以自己的经历说明你曾经对处理某事缺乏能力，但现在已经非常出色。

应用2：给过去的自己写一封信。手写一封信给过去的自己，详细描述你现在知道的并期望在以前就知道的关于领导他人的知识。在领导他人方面，在过去本可能提供更多帮助的是什么？有效利用从精神唠叨中学到的东西。保持建设性、洞察力、自我反省、上进、自信和实践性，用积极的、鼓舞的语调结尾。不要使用代词“我（主格）”“我（宾格）”和“我的”，从现在开始在书信和精神唠叨中使用“你”和“你的”。记住，研究结果显示，这些都很重要并且与胜任领导岗位相联系。

1. .Some of the ideas presented are based on information from these websites:C.Dweck,“How Can You Change from aFixed Mindset to a Growth Mindset?,”Mindset(n.d.),http://mindsetonline.com/changeyour mindset/firststeps/;and T.Waghorn,“Are You Trapped in a Fixed Mindset? Fix It!,” Forbes(April20,2009),http://www.forbes.com/2009/04/20/mindset-psychology-succcess-leadership-careers-dweck.html.

第三章 颠覆你的技能

又是一个星期一。同样的办公桌，同样的电脑，一直计划打扫却依旧杂乱的办公室，但现在，我却不一样了——我是一名老板。我已经具备了必要的思维方式：“一切都与我不再相关。”我已做好准备去学习需要做的事，并非因为学习令我看起来更出色，而是因为学习本身是有趣的、迷人的。但是，我需要怎样的技能来学习和提升自己以便成为最优秀的老板呢？这些技能将帮助我辅助直接上司的工作并且为同事服务。我知道如何下载数据，撰写学术文章，让数据在报告中得到生动的体现，但这些都与领导别人无关。成为胜任的领导者需要大量的技能。那么，哪些技能最需要我集中关注呢？

以上是我星期一上午7点45分的精神唠叨，这让我感到崩溃而迷茫。但当我的身体系统被注入早晨的咖啡因之后，我告诉自己：

专业技术技能，比如知道如何运行统计软件、处理数据和撰写报告对一名新领导者而言没有帮助。你需要相信自己针对新领导者所做的研究，相信自己在培训其他新领导者时所学习到的东西。你知道应该做什么——颠覆你的技能。

颠覆四种技能

作为一名新领导者，当你晋升为老板时，作为独立贡献者时所拥有的技能就不再起作用了。现在所需要的技能不再是技术上的灵性和领悟力，了解技术术语，掌握程序，运行机器，达成交易或是对工作区了如指掌。现在，颠覆你的技能。

书籍、网络研讨会、博客、新闻报道、专家及在媒体发表言论的人们——人们对所有管理者必须具备的领导技能的讨论成果可以说已经非常之多了。所有这些信息可能会使大脑超负荷工作，并且毫无疑问，许多新领导者甚至在尚未开始时就迷失了方向。但是，当你能够听到真正的新领导者的心声时，为什么还要听取媒体上那些颇为自负的一家之言呢？科学迟早会派上用场。

我所研究的每一位新领导者都进行了“360度评估”。这是一种通过自我评价和他人评价来了解他们在特定的领域做得好或差的方式，参与评价的人包括老板、同事、直接上司及其他相关机构内部或外部的人。通过这种方式，一名领导者可以从不同的视角对自己进行360度的全方位观察。这十分惊人，甚至有些可怕，但这一系列的评估提供了大量信息。

在我的研究中，对以下两个关键领域的数据进行了分析：

■重要性 新领导者及其同事们认为哪些技能是成为一名成功的领导者最需要的？

■技能水平 新领导者们在使用这些技能时是否胜任（或不胜任）？

首先，我们考察了重要性数据。如果新领导者们及其老板、同事和直接上司都认为一些技能要比其他的重要，那是非常有价值的信息。归根结底，把时间用于积累与成功不太相关的技能大多是浪费时间。因此，集中精力关注大家都认为对成功很重要的技能，那才是一个良好的开端。

其次，我考察了技能水平，特别是新领导者是否具备这些对成功很重要的技能，如果具备，又具备多少。普遍地，如果新领导者相对擅长一些事，我们应该投入更多的时间、金钱和精力去重复那些擅长的事吗？或许不是的。记住这项研究：能力的过度开发和滥用将最终导致你的职业生涯脱轨。因此，我从关注缺点开始，因为未被重视的缺点可能使你的职业生涯脱轨。

在反复强调的过程中，四种技能浮出水面。以下四种技能被我们一致地选择为对于成功最重要的技能，同时，也是新领导者们相较于其他技能感到焦虑的对象。

■沟通能力

■影响力

■团队领导力

■提升他人

如果这些技能对成功非常重要，同时又是新领导者们不太擅长的，那它们就是值得去弥补的差距。

当我分析这些数据时，我发誓会让参与培训的新领导者掌握并利用这四种能力颠覆他们的技能，成为人人都想跟随的老板。在那个星期一的早晨7点46分，我坐在办公桌旁，也对自己许下承诺要在这四个方面提升自我。

在本章中，我将专门对“沟通能力”和“影响力”进行介绍。对于另外两点，我将其留给后续章节。

交流——不只是语言

我记得自己在2008年年末的某一天坐在自己家中，不停地更换电视频道，其中一个商业频道邀请了沃伦·巴菲特（Warren Buffett）。我换到这个台是因为想要知道如何成为他那样的百万富翁，但这个节目的所有内容几乎都是工商管理硕士（MBA）的学员向沃伦·巴菲特提问。其中一名学生问道：“哪些课程是现在的工商管理学院在教学时所欠缺的？”巴菲特没有丝毫犹豫地回答道：“沟通能力。”一年后，他在另一个市民大会的演讲中也做出了同样的回答。注

即使作为这个世界上最富有的人之一，也不会忽视沟通的重要性。同样，你也应当予以重视。

那么，什么是新领导者的沟通能力呢？它不是你说了什么，而是你怎样说。

不是你说了什么——而是你怎样说

假设有两位不同的老板。每一位都在休息区域的咖啡机处取咖啡。两个人都看到了各自的直接下属径直走来，手头正好有遇到重要问题的项目。直接下属简略描述了所遇到的问题，并希望获得一些时间与老板聊聊接下来应该做什么及如何解决问题。

两位老板在听到问题的简略解释后说了同样的话：“你知道我一直都坚持门户开放政策，有空时来我的办公室，我们可以聊聊你所担心的事。”

其中一位老板将奶油放到了咖啡上同时语速很快地说出这句话，几乎没有用眼睛注视直接下属，面无表情，一边说一边准备离开。

而另一位老板则将杯子放下，很礼貌地说出这句话，看起来非常关心这个问题并摆出谈话的样子，眼睛注视着直接下属。

你认为直接下属会真实地感到哪一位老板欢迎他们呢？

语言被人们认为是沟通包含的一切内容，它的确如此。但是，行动及其背后的含义却截然不同。这个例子可能较为极端，但它是众多普通例子中的一个，尤其是对于新领导者来说。

为什么需要颠覆沟通技能

试想一下。作为一名独立贡献者，人们关注的是你的工作。而作为一名领导者，人们关注的是你——你的脸、身体、语言、行为和行动。与他人沟通的能力对于完成工作和与直接上司及同事相处非常重要且紧密相关。沟通是你工作的重要组成部分。

数据提供了更多的证据。我所研究的每一位新领导者对这个问题都进行了回答："你现在所面临的三项最严峻的关于领导力的挑战是什么？"当我查看这些答案时，17.6%的新领导者认为"沟通"以某种形式成为重大挑战之一。[注]例如，一位在政府部门工作的女性谈到她面临的最大挑战是"如何有效地传达自己的观点"。或者，以这位来自建筑行业的男士为例，他平淡而简洁地说道：

有效的沟通！如何有效地告诉别人应该做什么，而不用说"因为那是我说的"。

沟通是如此宽泛的一个话题。但当沟通涉及非语言沟通时，它是我一直告诉新领导者要去理解、提高和改善的领域——无论是传达你

的观点，做迎合听众胃口的沟通，还是说点除了“因为那是我说的”之外的话。可笑的是，这种与语言无关的沟通类型——也即“非语言的”沟通——关系重大。

当你在走廊或在其他任何工作场所与他人交流时，在进行一对一会面或演讲的过程中，你真的在“说”你认为你想说的话吗？真正被说出的“语言”只占所想说出的话的很小一部分。科学也支持这一点。研究者雷·伯德惠斯特尔（Ray Birdwhistell）注和艾伯特·梅拉比安（Albert Mehrabian）注认为，在两个人的所有情感互动中，非语言交流所占的比例为65%～93%。

我们打算更多地关注非语言的而不是语言的沟通——也就是说，更关注行动而不是语言。那么，什么时候语言和行动不匹配呢？我们相信没有用语言表达的东西，即非语言的沟通，胜过语言沟通。即使是最小的、最微弱的非语言信号或行动——不同于交谈、情景或语言——也可能迷惑你的听众，降低你作为领导者的信任度，还可能伤害同事对你的信心、忠诚和信任。

没有颠覆剧本的领导者不会理解这一点。他们优先考虑的事情通常是如何将信息——语言——传达到。他们不关心这些语言是以怎样的方式被听到的，也不会思考别人怎么想。

成为人人都想跟随的老板，颠覆你的沟通进而颠覆剧本。你的非语言行动和说话的方式为你所说的话增加信任度。通过观察他人的非语言行动，你也可以更好地理解所传达的观点。事实上，科学和研究揭示了表现不佳的非语言行动与不胜任领导力之间的联系。考虑以下的例子：

■使用不恰当的眼神进行交流的领导者被认为不胜任。注

■语言表达不清楚、不流利和做作的领导者被评价为不胜任和缺乏信任度。注

■眼神交流不稳定，语调一成不变，不恰当地影响他人及在手势、微笑和身体移动方面较薄弱的人被评价为拥有较低的领导者潜力。注

■触摸脸、触摸手、交叉手臂及倾斜后背被视为不值得信任的形象。众所周知信任的重要性。因此，这里有一个小提示——根据戴维·德斯帝诺（David DeSteno）注的研究，当一个机器人做这些手势和姿势时，这个机器人被视为不值得信任的。试想一下，对于非人类的、没有知觉和情感的机器人，我们如果基于非语言行为，就可以给它们贴上不值得信任的标签，那么对于你这个真正领导他人的人来说，想想这些非语言行动在描述你自己时会有多大的影响力吧。

颠覆沟通技能你能做什么

当谈到沟通的重要性时，我一直对新领导者这么说：作为一名领导，你无时无刻不在沟通。即使你没有说一句话，你也在用行动和行为说话，无论你是否知道。你的非语言行动影响着人们如何看待你这名领导者。因此，颠覆你的沟通技能，注意每一种方式的非行动语言表达。这些方式有不同的说法，其中心理学家史蒂夫·诺维茨基（Steve Nowicki）和马歇尔·杜克（Marshall Duke）注将不同的非语言表达方式称为“途径”（channels）。马歇尔和我相信，领导者理解这六种途径尤为重要。注颠覆你的沟通技能，六种途径如下。

1. 节奏与时间的把握：不只是关于音乐

节奏在与他人沟通的方式中发挥着重要作用。与他人沟通时，节奏“不同步”可能引起误解和焦虑，或者令自己、他人及沟通的对象都感到不舒适。你对时间的把握与节奏紧密相关。如何组织和利用时间传达了很多关于你的信息。虽然没有说话，但你对待时间的态度向自己及其他人传达了一些信息。试想，参加一个会议时迟到了五分钟——即使没有说话，你也可能在告诉别人“你的时间比别人的时间更珍贵”。

2. 人际距离（空间）与接触：并非关于情绪化

这条途径与边界和领地相关。人类学家爱德华·霍尔（Edward Hall）㊟指出，我们的“个人空间”（personal space）是一种围绕在我们四周的想象中的、有弹性的气泡，背后的空间比前面的大一些。这种“空间”会根据我们所处的境况、交谈的对象和所处的文化增大或缩小。其中一些“空间”供我们交流时使用，如果有人逾越了某个空间而规则不允许那样，就会引发问题。因此，和不太熟悉的交谈对象站得太近——如电视剧《宋飞正传》（Seinfeld）中的“爱靠近对方说话的人”，可能是烦人的甚至有些吓人的。

接触是“亲密空间”（intimate zone）的极端边界。对于朋友和家人，接触通常意味着传达喜欢和爱。而在工作场所中，接触则表达极端的含义，因而要谨慎使用。你不希望碰上法律诉讼或背上“马屁精”之类的坏名声吧。

3. 外表：不只是“为成功而穿衣打扮”

一种你可能经常忽略，但可以有效地不使用语言传达信息的非语言沟通途径是外表。想想你的衣服、头发、文身、珠宝、化妆品和香水。很多时候，那是人们从你身上注意到的第一件物品，而这些目标在一刹那向人们传达了许多关于你的信息：你是谁，你做什么，你相

信什么，你支持什么，以及你个人的价值观——你甚至连一句话也没说。

工作场所的着装标准告诉我们应该穿什么。尽管穿衣风格会向别人传递你的时尚感，但在工作场所中，这或许是不可接受的。然而，即使遵循了公认的着装标准，你的着装也会从细节上向别人传达一些信息。平整的衬衫、笔挺的西裤、线条简洁、尺寸合身、色彩协调、发亮的皮鞋及整洁的发型传递的信息为你是一个有条理的、整洁的、有效率且自信的人。凌乱的头发和皱巴巴的衣服，它们松散、不整洁、不和谐或不合适，则是在告诉别人，你没有利用时间打理好自己。思考一下你使用什么样的芳香剂或古龙香水（使用多少），需要化什么样的妆，高跟鞋的高度，以及保持什么形状的胡子，是八字胡、络腮胡、山羊胡子，还是下唇留一小撮胡子。在沟通过程中，你的穿着和外貌就代表着你。

4. 手势与姿势：你的双手和站姿传达了很多信息

第四种非语言沟通的途径是手势与姿态。你可以在不使用一个词语的情况下利用双手和身体进行表达：例如，摆手问候，或者抬起手来阻止某事。你可以朝固定的方向摇头表示你的想法，或者耸耸肩膀表示不清楚。上述这些以及其他的身体语言，都可以在不使用语言的情况下传递很多信息。

你的姿态也可以说话。如果你的姿势无精打采，大家会觉得你疲倦了或是不感兴趣；揣在裤兜的双手可能表示厌烦；而站得笔直则告诉大家你很关注、兴奋、富有热情或自信；身体向前倾斜则告诉大家你对听到的内容非常感兴趣。

你看过目前非常流行的社会学家艾米·库迪（Amy Cuddy）的TED演讲吗？[注]如果还没有，去看看吧。在她的演讲和著作《出现》

（Presence）注中，库迪博士都指出了手势和“有力的姿势”如何对领导者的感受和行为产生重大影响。你站立的姿势，似乎能让自己变得高大或变成“神奇女侠”（Wonder Woman）——所有这些都可以传递很多关于你的信息，并且能让你自己感到作为一名领导者的力量和热情。

5.面部表情：你可以在我的脸上读到一切

在面对面的交际中，一个微笑、皱眉、鬼脸、挑眉或是眼神交流都可以向别人传达语言所不能表达的信息。人们常说“眼睛是心灵的窗户”，的确如此。喜欢的时候会微笑。当然是的，这时你的嘴角会不由自主地上扬。但很多时候，你假装微笑，但别人会知道你并非真正快乐。为什么呢？当你真正微笑的时候，“眼角的鱼尾纹”会出现，同时瞳孔扩张，这种微笑被称为杜乡微笑[Duchenne smile，以其发现者吉尔玛·杜乡（Guillaume Duchenne）的名字命名]。当你假装微笑时，这些现象不会出现。

6.副语言：说了什么

第六种非语言沟通的途径是副语言（paralanguage），或者是和语言一起构成声音的全部东西。考虑一下你的语调，讲话时声音的高低、速度和密度，以及短暂的沉默（没有任何东西）。同时，也不要忘记那些“信任度杀手”，它们会毁掉你的信任度、权威和声誉，例如“好像”“你知道的”“啊”和“嗯”。所有这些例子都是副语言的一部分。

思考一下“我今天需要一份报告”这句话，强调或重读句子中的一个词语将完全改变整句话的含义。如果你强调“我”，则表示你在清楚地告诉别人报告应该递交给谁；如果你强调“今天”，则表示你在清楚地告诉别人事情在时间上的紧迫性；如果你说“嗯，好像，我

需要一份报告，也许，今天吧”，你听起来会有多可信呢？所言之物的感情含义的完整性、可理解性和可信度可能仅仅因为一个副语言就完全改变了。

因此，现在你了解了六种非语言沟通方式，并且也知道它们为何与语言本身相比，在沟通过程中传递出更多的信息。但是，当你真正希望颠覆沟通技能以颠覆自己的剧本时，你会发现“不再是与我相关了”。那么，你如何将它付诸实践呢？听从以下的白金法则吧。

非语言沟通既是全球性的又是本土化的

当你思考如何说出正确的话时，非语言沟通非常难，再加上非语言沟通背后的文化偶然因素，对于沟通内容的正确理解就更加困难了。一部分非语言沟通全球通用，而另一部分则具有文化的地域性。了解这些细微差别有助于你成为一名更好的管理国际化员工的领导者。不了解这些则会让你变成一个无知的、没有文化的效仿者，甚至更糟糕地，对你领导他人的权威和能力产生负面影响。

提到非语言沟通与文化，有这样一句话不失为真理：“入乡随俗。”当你要去新的地方或会见从其他地方来的人，你就有必要查阅专门讲述这些国家、地域或地区的书籍，了解当地的风俗习惯，什么该做，什么不该做，以及哪些非语言沟通是冒犯他人的或不被允许的，或者请教近期到访过的人或当地人。更多相关信息，请阅读作者罗杰·阿克斯特尔（Roger Axtell）、特里·莫里森（Terri Morrison）、韦恩·康韦（Wayne Conaway）和斯特拉·丁－图米（Stella Ting-Toomey）的书，或者参考CCL唐·普林斯（Don Prince）和迈克尔·霍庞（Michael Hoppe）的作品。注

沟通的白金法则

即使颠覆沟通技能听起来很简单，但实际上我们知道沟通非常困难。之所以困难，其原因要追溯到我们从出生就一直被告知的东西。我的母亲（或者你的母亲）告诉我要遵守黄金法则——你知道的，“以期望别人对待你的方式去对待别人”，也即我们常说的“换位思考”。

这条黄金法则可以应用到沟通中。也许你的沟通方式是将事物保持在最低限度，你所想要的是事实而不是其他。出于人类的本性，我们倾向于做让自己觉得自然和舒适的事。因此，作为一名新领导者，当你做老板时可能倾向于进行那些相同的、直接的和切题的谈话。为什么呢？因为这是你更自然的、更喜欢的沟通方式。这就是黄金法则：以期望别人对待你的方式去对待别人。

当我阅读、写作和研究新领导者时，我训练他们，并且成为他们中的一员，我意识到，黄金法则在遇到与领导力相关的东西时并没有起作用。将黄金法则颠覆为白金法则（platinum rule）：以别人期望被对待的方式去对待别人。

这是一个微小的转变，却如此重要。它可以有效地帮助新领导者颠覆剧本，更好地沟通，并成为人人都想跟随的老板。

白金法则是你在与别人沟通时需要谨记的一个好工具。假设你只希望听到最低限度的内容，那你在与他人沟通时，也会倾向于那样去做。但是，其他人（很可能是你的直接上司）也许希望听到更多的内容或是更多地参与到对话和决策当中，他们希望自己的声音被听到。因此，通过颠覆你的沟通技能来颠覆剧本吧。更多地与他人交谈，理解别人的感受，更多地注意使用语言的和非语言的信息，尤其是后者。

通过颠覆沟通技能来颠覆剧本的新领导者领会这一点。在颠覆的剧本中，他们的精神唠叨可能是这样：

一切不再是与“我”相关，不再是成为关注的焦点。“我”喜欢的沟通和语言交流方式更加重要。因此，把关注焦点聚焦到沟通对象身上。注意你是如何用非语言沟通表达这些词语，以及这些信息是如何被接受的。这就是白金法则：以别人期望被沟通的方式去沟通别人。

也许你得到了一些反馈，或者简单地了解到与他人沟通并不是你的强项。要做到言辞恰当十分困难。现在，这些就是所有的非语言沟通。或许，你还没有从陈述和演讲的失败中恢复过来。没有关系——我们与你同在。不管你的过去如何，现在你是一名新领导者，你可以并且将会颠覆你的沟通技能。你有能力做到。这里有一些基于研究的建议来帮助你。

沟通是同时付出与收获

你知道了六种途径，但是沟通远不止这六种途径。你需要用非语言沟通的方式表达或传递信息，并且是以正确的和诚恳的方式。这就是沟通专家所称的“令人印象深刻的非语言沟通”——一种表达、生产或传递任意一种或全部非语言沟通的能力。注

但它也并非如此简单。这些专家同样认为你也应当尝试进行“让人愿意接受的非语言沟通”——一种识别、理解和解释他人非语言行为的能力。

没有颠覆剧本的领导者常常专注于他们所说的话语，尝试传递想要表达的信息。他们既没有注意到非语言沟通如何加强或强调了他们的话语和信息，也没有关注如何通过观察别人的非语言沟通来接受信

息。但是，如果已经颠覆了剧本，你会怎样做呢？你的精神唠叨可能是这样的：

注意你用非语言沟通方式传递的信息。通过观察别人的非语言沟通去理解你的信息是如何传达给别人的。如果你的信息连接不紧密，就调整你的非语言沟通。非语言沟通会增强你的信息并为你所传达的信息增加信任度。

通过颠覆沟通来颠覆你的剧本非常困难，但是，只要使用合理的时间、专注、精力和支持，它是能做到的。

“静止的”表情和姿势

颠覆了剧本的领导者同样理解，当他们没有说话时，当他们静止时，他们也在向外传递信息。以下是我的一个故事。

当我还是一名独立贡献者时，我收到在我办公桌前交谈的人们的反馈——我是如此“严肃”，有时甚至很“吓人”；我总是“眉毛皱着”“眼睛斜视”及“双臂交叉”。我得到了这样的反馈：“你看起来很专注，并且真的很忙、难以接近。”我也被告知：“比尔，你很少真正地微笑，这样很不受欢迎。”我也听到“比尔，你说话非常大声，那样很不好”。事实上，开个玩笑，有人会制作了一个写着“！警告！正在大声说话”的标志，并在某个地方提醒那些朝我的位置走来的人们；同时，我每接一次电话，他也会举起标志。这个人可能在我1米开外——我就有这么大声。

我的确通过三个不同的人在三种不同的场景下得到了关于自己的非语言沟通的相同反馈。

这些反馈对我个人通过颠覆沟通技能进而颠覆剧本起到了巨大的作用。正如我之前所说，“你无时无刻不在沟通”，并且它一直在进

行。但是，这里存在滑稽可笑的部分。所有这些我表现得“严肃”“吓人”“难以接近”“不受欢迎”的非语言沟通都是我正常的、“静止的”非语言沟通的组成部分。当我们没有注意到自己的脸、身体和声音时，它们自身以一定的方式被看到和被听到。这些都是我的原因，我对此负责。当没有考虑到这些时，我就交叉双臂（因为我觉得这样舒服）、斜着眼睛并皱着眉毛，同时我确实是一个说话大嗓门的人。这些就是我没有考虑周全时的表现，这些是我的本性。但是，请记住，当你颠覆剧本时，“一切都与我不再相关”，对吗？

因此，当我成为一名老板时，我知道自己必须颠覆。现在，当别人靠近我时，我故意努力地把眼睛睁得更大。我故意不把双臂交叉并在与他人交流时让姿势放得更开。我尝试更加小声地说话。同时，我也试着更多地微笑，因为达纳·约瑟夫（Dana Joseph）及其同事最近的研究发现，25项研究将幸福感与积极的领导力结果相联系。[注]当我和别人打招呼或准备在电话里交谈时，我甚至真正地、发自内心地微笑，而不是假装微笑。为什么呢？

情感是会传染的

你的感受会影响你所领导的员工。其中一些内容可以追溯到查尔斯·达尔文（Charles Darwin）本人。拉希玛·拉贾（Rashimah Rajah）[注]2011年所著的一篇综述性文章列举了超过10篇发表于20世纪的关于情感传染的文献。每一项研究都将领导者的积极影响与积极的结果联系起来，包括被领导者的情绪和适应性以及领导者自身的效率。2013年，维多利亚·维瑟（Victoria Visser）及其同事[注]发现，当领导者们表现得幸福时，他们被认为更具效率。

尽管数量不多，拉贾及其同事也列举了研究消极影响的文献，其可预见的结果是：具有消极影响的领导者，其员工也感觉不佳。并且，当你觉得压力很大时，你的员工也会感受到压力。

你所接触的、所领导的和为之服务的人都受到你的情感的影响。因此，颠覆你的剧本吧。时刻留意你的感受及表达这些感受的方式，因为你的情感影响的不只是你自己。

你的情感或感受可能影响他人的健康

这些积极的和消极的相互作用不只是影响到你，以及作为领导者的你如何被他人看待，它们也可能潜在地影响到你接触和领导的人员的健康和幸福。在一项2015年的研究中，珍妮弗·黄（Jennifer Wong）和凯文·凯尔韦（Kevin Kelloway）[注]将血压检测仪连接到私人疗养院的护理人员身上。检测仪每小时都记录一条数据，同时护理人员在问卷上回答一些问题，包括他们是否与老板交谈，如果是的话，交谈是积极的还是消极的。有趣的是，当这些护理人员与老板进行消极的交谈时，他们的血压会升高并在一定时间内持续处于较高的水平，甚至一直持续到他们回家之后，此外，这还会对身体造成实实在在的伤害。作为一名领导者，你的情感及与直接上司、员工和团队成员沟通的方式会对他们产生持续的影响，甚至影响他们的健康。

感受别人的感受：建立你的同理心

当你通过颠覆沟通技能来颠覆剧本时，要关注别人所说的话，更重要的，也要关注别人没有说的话。你应当协调、理解并融入你的直接上司、员工、团队成员、同事及客户的想法、感受、情感和经验。这些就是同理心（empathy）的内容，你应该具备它。我自己的研究解释了同理心与一名领导的成功有关联。更少地关注自身的情感而更多地关注他人的情感，有助于在职业生涯中颠覆你的剧本。

在一项针对来自38个不同国家的超过6000名管理者的研究中，我们发现更富有同理心的管理者被老板评价为表现得更加优秀。并且，

富有同理心与绩效正向相关，在一些国家和地区，如中国、印度、新加坡、马来西亚、新西兰、波兰、中国香港和中国台湾，这种正向相关关系更明显、更强烈。注

进而，在一项2015年针对澳大利亚管理者的研究中，注我们发现了同理心与潜在脱轨之间的关系——根据老板和同事的评价，表现出更少同理心的领导者往往有更大的脱轨可能性；而表现出更多同理心的领导者则相反，他们被认为脱轨的可能性更小。有趣的是，我们还发现拥有同理心对于男性和女性来说至少是同样重要的。无论男性还是女性，对他人富有同理心的能力都将影响你作为一名领导者的当前业绩和未来的职业生涯。

沟通是新领导者技能差距中最重要的一项。由于一些原因——当你需要通过颠覆沟通技能来颠覆剧本时就十分困难。好吧，试想一下，一个人为没有颠覆剧本的领导者工作，他会对这位领导者的沟通说些什么呢？这些很有可能和我所研究的同事们对新领导者的评价紧密相关：

他需要在谈话中更加专注。如果他很沮丧，这会影响到他的态度，而且情绪也不再乐观……他需要在沟通时给予沟通对象更多的关注，要更加富有同理心，不要三心二意……我们中的一部分人面对他感到害怕，因为我们不理解他，也因为在与他沟通工作中遇到错误时，他的语调和言谈举止有一些粗鲁……他说话时通常以自我为中心。更有效的沟通策略是倾听而非诉说。

这就是你想成为的老板类型吗？要颠覆你的剧本并成为人人都想跟随的老板，就需先颠覆你的沟通技能。

听着！

你能理解别人的立场吗？你关注了你的直接下属、老板、同事及客户正在对你说什么吗？一种提升同理心的有效方式是更好地倾听。凯尔•布林克（Kyle Brink）教授和罗伯特•科斯蒂根（Robert Costigan）[注]发现，倾听是工作场所最重要的口头沟通技能，比交谈甚至演讲都更重要。但是，在他们的研究中，只有1%的商学院将口头沟通列为学习目标，远远低于将演讲技能作为学习目标的比例（76%）。在工作场所倾听的技能是对所有领导者都应该强调的技能差距，尤其是刚刚开始学习提升技能的新领导者。

为了提高你的同情心，最好倾听吧。练习积极地倾听，教练园地和辅助网站提供了提高积极倾听能力的要点和建议。

1. .A.Crippen,“Warren Buffett’s $100,000 Offer and $500,000 Advice for Columbia Business School Students,” CNBC(November12,2009),http://www.cnbc.com/id/33891448.
2. .Paige Logan,a former student at Davidson College,and her professor Scott Tonidandel,both of whom were instrumental in examining these challenges.I’m indebted to them for their help.
3. .R.L.Birdwhistell,Kinesics and Context:Essays on Body Motion Communication(Philadelphia:University of Pennsylvania Press,1970).
4. .A.Mehrabian,“Communication without Words,”Psychology Today 2,no.9(1968):52－55.
5. .C.I.Brooks,M.A.Church,and L.Fraser,“Effects of Duration of Eye Contact on Judgments of Personality Characteristics,”Journal of Social Psychology126(1986):71－78;and D.Butler and F.L.Geis,“Nonverbal Aff ect Responses to Male and Female Leaders:Implications for Leadership Evaluations,”Journal of Personality and Social Psychology 58(1990):48－59.
6. .V.P.Richmond and J.C.McCroskey,Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations,4th ed.(Boston:Allyn and Bacon,2000).
7. .T.V.McGovern and H.E.Tinsley,“Interviewer Evaluations of Interviewee Nonverbal Beha ior,”Journal of Vocational Behavior13(1978):163－71.

8. .D.Desteno,C.Breazeal,R.H.Frank,D.Pizarro,J.Baumann,L.Dickens,and J.J.Lee,“Detecting the Trustworthiness of Novel Partners in Economic Exchange,”Psychological Science23(2012):1549－56.

9. .S.Nowicki Jr.and M.P.Duke,Helping the Child Who Doesn’t Fit in(Atlanta:Peachtree Publishers,1992);and S.Nowicki Jr.and M.P.Duke,Will I Ever Fit In?The Breakthrough Program for Conquering Adult Dyssemia(New York:Free Press,2002.)

10. .W.A.Gentry and M.P.Duke,“A Historical Perspective on Nonverbal Communication in Debates:Implications for Elections and Leadership,”Journal of Leadership Studies2,no.4(2009):36－47.

11. .E.T.Hall,The Silent Language(Greenwich,CT:Fawcett,1969).

12. .A.Cuddy,“Your Body Language Shapes Who You Are,”Ted Global(June2012),https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who you_are?language=en.

13. .A.J.C.Cuddy,Presence:Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges(New York:Little,Brown,&Co.,2015).

14. .R.E.Axtell,Essential Do’s and Taboos:The Complete Guide to International Business and Leisure Travel(Hoboken,NJ:John Wiley&Sons,2007);T.Morrison and W.A.Conaway,Kiss,Bow,or Shake Hands:The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60Countries(Avon,MA:Adams Media,2006);S.Ting-Toomey,Communicating Across Cultures(New York:Guilford Press,1999);and D.W.Prince and M.H.Hoppe,Communicating Across Cultures(Greensboro,NC:CCL Press,2000).

15. .Nowicki Jr.and Duke,Helping the Child Who Doesn’t Fit In;and Gentry and Duke,“A Historical Perspective on Nonverbal Communication in Debates.”

16. .D.L.Joseph,L.Y.Dhanani,W.Shen,B.C.McHugh,and M.A.McCord,“Is a Happy Leader a Good Leader?A Meta-Analytic Investigation of Leader Trait Affect and Leadership,”Leadership Quarterly26(2015):557－76.

17. .R.Rajah,Z.Song,and R.D.Arvey,“Emotionality and Leadership:Taking Stock of the Past Decade of Research,”Leadership Quarterly22(2011):1107－19.

18. .V.A.Visser,D.van Knippenberg,G.A.van Kleef,and B.Wisse,“How Leader Displays of Happiness and Sadness Influence Follower

Performance:Emotional Contagion and Creative versus Analytical Performance,” Leadership Quarterly24(2013):172－88.

19. .J.H.K.Wong and E.K.Kelloway,“What Happens at Work Stays at Work? Workplace Supervisory Social Interactions and Blood Pressure Outcomes,”Journal of Occupational Health Psy chol ogy21(2016):133－41;M.Oaklander,“How Your Boss Can Raise Your Blood Pressure,” Time(December15,2015),http://time.com/4148617/blood-pressure-boss-stress/.

20. .G.Sadri,T.J.Weber,and W.A.Gentry,“Empathic Emotion and Leadership Performance:An Empirical Analysis across 38 Countries,”Leadership Quarterly 22(2011):818－30.

21. .W.A.Gentry,M.A.Clark,S.F.Young,K.L.Cullen,and L.Zimmerman,“How Displaying Empathic Concern May Differentially Predict Career Derailment Potential for Women and Men Leaders in Australia,” Leadership Quarterly 26(2015):641－53.

22. .K.E.Brink and R.D.Costigan,“Oral Communication Skills:Are the Priorities of the Workplace and AACSB-Accredited Business Programs Aligned?,”Academy of Management Learning&Education14(2015):205－21.

“去做吧，因为我是老板”不是你的唯一选择

影响力就是你的能量、权威与能力，它可以塑造和改变听众的行为、决定或选择。影响力在工作时间一直在起作用。如果你能较好地影响他人，你将会在工作上取得成功。然而，正如你所读到的，影响力不只是“去做吧，因为我是老板”。

为什么要颠覆你的影响力技能

2003年，查德·吉金斯(Chad Giggins)及其同事[注]回顾了31项关于工作中的影响力的研究，随后发现，一定的影响力策略始终与工作结果相关联。特别是，讨好（让别人喜欢你，或通过表现得友好而尊重，或给予赞美让别人感觉良好）和理性（使用数据、事实、图表、信息和逻辑来支持你的观点）在你的工作评价中是相互联系的。尤其是，工作中倾向于使用讨好和理性策略影响他人的工作者被认为具有更好的工作表现。

到目前为止，你或许很好地使用了讨好和理性，但作为一名新领导者，必须要颠覆剧本。影响力并非是为了你的成功得到自己需要的东西，而是“不再与我相关”。颠覆你的剧本吧。

作为一名新领导者，你的影响力在许多不同方面都十分重要。你将使用它来执行决策，为自己的想法和设想寻求支持，并掌握完成工

作的必要资源。同时，你也需要影响他人，从而使他们的工作更加容易完成，并提升他们对工作的投入度。

颠覆影响力技能你可以做些什么

作为老板，你掌握着大量的影响力策略。你所拥有的“督导”“经理”或“主管”的头衔给予你天然的能量基础去影响一些人，特别是你的直接下属。使用威胁、奖励及自身的权威——“去做吧，因为我是老板，我这样说的”——这样的影响策略是合适的并且与完成工作的目标一致。然而，这里有陷阱。一直使用这些策略会使他人失去动力。此外，你不能对你的同事、老板、上级和机构中的其他人使用这些策略，因为你不是他们的老板。那么，还有什么策略呢？

加里·尤克（Gary Yukl）已针对影响力进行了超过30年的研究。他把影响力策略分成了11种不同的类型，[注]从奉承（前面所提到的讨好策略的一部分）到威胁（如压力）。如果你需要进一步了解这11种不同的策略，强烈推荐阅读他的作品。

我承认，11种策略对于一名新领导者而言或许太多了。因此，我尝试将它们变得更加直接和简单一些。这被称为“3H”策略，巧妙之处在于它们正好对应三个不同的身体组成部分（当然，这是比喻），这样它们更加易于记忆和应用。

■大脑（Head）——用理性的方法影响他人。利用你的智慧、理性、逻辑论证和事实。

■心脏（Heart）——用情感吸引力影响他人。让别人知道他们的决定如何影响其自身的生活、工作、价值、信仰及周围的人。

■手（Hand）——用与他人的联系影响他人。一起工作去完成共同的目标。

那么，现在你了解了影响他人的三种方式。通过颠覆影响力技能来颠覆剧本的重中之重就是遵循白金法则——用别人希望被影响的方式去影响别人。

影响力的白金法则

假设你是一名喜欢通过事实、图表和数据（通过“大脑”）受到影响（或赋予能量）的新领导者，你很自然会通过使用同样的事实、图表和数据来影响他人。但是，就如同沟通技能一样，作为一名新领导者，你的影响力技能也需颠覆。白金法则告诉你：用别人希望被影响的方式去影响别人。

尽管你可能喜欢谈论数据，别人却可能十分厌倦听到数据。或许那是你以前所使用的方式，并且你想施加影响力的尝试难言成功。现在，你颠覆影响力技能的机会来了，其手段包括利用谈论价值、信仰和感受（“心脏”）或通过互惠与合作（“手”）。

“去做吧，因为这是我说的”不再会削弱影响力，但现在你可以用几种不同的方式影响他人。那么，选择你最喜欢的一种去执行，是吗？没有颠覆剧本的领导者会那样做。并且，如果你坚持那样的剧本，别人会变得消极且不愿意接受你的决策。

但是，你已经了解得更多！记住：“不再是关于我”。

颠覆影响力技能的最佳方式是理解你的听众，并用他们希望被影响的方式去影响他们。当下一次你需要影响一个人或一位听众时，无

论是对一群人进行正式的演讲，还是团队会议或一对一的交谈，都一定要颠覆你的影响力技能进而颠覆剧本。

需要通过“大脑”影响？好，做到具体化和实际化并提出合理的目标。你提出逐步展开的细节了吗？你提供了数字和证据吗？

你的听众更可能通过“心脏”受到影响吗？想一想你可以为通过协调和合作建立联系做些什么。你如何有激情地分享你的设想并将它与个人的价值和信仰联系起来？你如何告诉别人，他能够完成你所要求的工作？哪些方式能够发挥一个人的服务意识和对结果负责的意愿？

通过“手”影响他人是最好的选择吗？请问，“为了让大家都从中有所收获，我们能做些什么呢？”你如何与拥有充足能量的他人进行沟通，以获得他们的支持或替你说话？你可以在谈判桌上提出哪种想法促使他人将为你工作作为回报？

我希望两种技能的相关要点可以让你更加轻松地成为一名新领导者。它们在你的人际关系中尤为重要，这些将在下一章中进行讨论。

---

1. .C.A.Higgins,T.A.Judge,and G.R.Ferris,“Influence Tactics and Work Outcomes:A Meta-Analy sis,”Journal of Organizational Behavior 24(2003):89－106.
2. .G.Yukl,“Influence tactics for leaders,”in The ASTD Leadership Handbook,ed.E.Biech(Alexandria,VA:ASTD Press,2010),73－87;and G.Yukl,C.Seifert,and C.Chavez,“Validation of the Extended Influence Behavior Questionnaire,”Leadership Quarterly19(2008):609－21.

教练园地：你能颠覆你的技能

登录辅助网站，在本章的资源页面你可以找到提升表达和接受非语言行为能力的内容，以及如何建立一项“影响力计划”来尽你所能去影响他人。

这里为你提供了两个问题和两个应用来颠覆你的技能。

问题1：你是“听”还是“倾听”？思考一下，若你所收到的反馈并不是关于倾听的。当你被认为没有倾听的时候，你在做什么（或者没有做什么）呢？你通过什么样的非言语沟通方式向别人显示你正在倾听或正在关注？

问题2：谁是主导影响者？思考一下你所在的机构中那些能够有效影响他人并被每个人接受而名声在外的领导者。作为一名成功的领导者，他为建立和保持这样的名声做了什么？

应用1：视频谈话并获得反馈。我们当中的许多人都不知道在交谈和沟通中会遇到什么，因此，有必要与同龄人、和你一样的新领导者或值得信任的同事在Skype或FaceTime上每周或每两周进行十分钟的交谈。如果可以的话，记录交谈的过程。在每段交谈之后，获取交谈对象关于你应用六种非语言沟通方式的反馈。这可能让你觉得不舒适，但它非常值得。除非你从别人那里听到（并且如果记录下来，你可以自己看到），否则你不会知道自己擅长什么或不擅长什么，或者自己应该改变什么。

同时，反过来提供帮助。你也要对交谈对象的非语言沟通给出评价，以帮助他们通过颠覆沟通技能来颠覆剧本。

应用2：写下并实践通过“大脑”“心脏”和“手”释放影响力的策略。设想一个现在你必须影响他人的场景。写下“大脑”“心脏”和“手”的影响力策略。然后决定哪一种策略是最适用

于对应的人的。记住：用别人希望被影响的方式去影响别人。一旦决定好，就站在镜子前，练习使用选定的策略去影响他。练习得越多，你会在执行过程中感到越舒适。

如果你关注其他想要被沟通或被影响的人——而不只是依赖“我的”做事方式——你可以按照自己的方式去颠覆剧本。

第四章 颠覆你的人际关系

依旧是星期一，还没到午餐时间，天啊，我已经饿了。同时，会议并没有影响我的胃口。我真希望利用自己的沟通和影响力技能，在作为新领导者被介绍时为自己塑造一个良好的形象。我很兴奋地为我们团队的工作设置新的行动方向。然而，我随后听到："你完全不理解。你需要做完全不同的事情。你完全没有提供我们需要的东西。"等等，我刚才是听到了"你完全"？我星期五还和这些人一起工作，但现在，不超过72小时之后，我就变成了"你完全"？发生得真快。他们确实以不一样的方式看待我了，并且，他们也不一样了，现在我要思考这件事情。今天，我变成了他们的老板，而他们在星期五时还是我的同事和朋友。对于这些人际关系，我该做些什么？

星期一的上午十点左右，我当老板的第一天，那就是我所感觉到的。我直接落入了自己没有预期到的谣言之中。我曾经相当了解这些人，和他们一起工作；而他们也了解我，知道我能够做什么。为什么我没有获得更多的信任呢？为什么他们没有因为考虑到我内心了解他们的最佳利益而给予我好处？

也许这不会让你感觉大难临头，就像我过去一样。不过可以明确的是，即使你自己保持不变，但你现在是他们的老板，和他们之间的人际关系有所不同了。正如我告诉我所培训的新领导者的那样：

当你正式成为管理层的一员，你就开始穿上一件假想中的T恤，在衣服胸前的位置用大写字母写着"领导者"，你还戴着一顶假想中的帽子，上面绣着"老板"的字样，每个人都能认出你的新行头。这一

旦发生，人们会立即以不同的方式看待你。你要调整并适应，同时颠覆你的剧本。

作为一名独立贡献者，你因为专注于自我得到回报，就像那句经典的分手台词——“不是你，而是我”。这个剧本仍然在起作用，这也是你获得老板职位的途径。

但是作为一名新领导者，现在你会因为照亮他人并且让他人成为你优先考虑的事而获得回报。当你通过颠覆人际关系来颠覆你的剧本时，你更加关注他人及其需求和福利。即使人际关系可能真的从来不是独立贡献者剧本的组成部分，但它却是新领导者剧本的重要组成部分。这里有两种重要的人际关系需要颠覆：一是与同事的关系（有些是你的朋友）；二是与团队的关系。

从BFF到老板

我真的必须从零开始。我作为一名独立贡献者的工作和声誉对以前的同事不起作用。我曾经“和他们在一起”，而现在我必须持续地让其相信他们是我优先考虑的事。我必须颠覆“同事—老板”关系进而颠覆剧本，或者在一些情况下颠覆“BFF（best friend forever，永远最好的朋友）—老板”的关系。

为什么需要颠覆BFF—老板关系

在我研究的近300名新领导者中，最常被提到的挑战是人际关系问题：“向一名管理层人员转变并表现出权威”。几乎60%的新领导者将人际关系问题作为面临的最大挑战。很多新领导者在从合作者转变为老板角色时存在困难。你如何在获得尊重的同时依旧保持你所珍惜的个人关系呢？如果这听起来很熟悉，那么你能够感觉到下面这位非营利机构工作人员的痛苦：

我感觉自己被与团队中部分成员以前的关系所利用。有时候，我觉得他们认为可以利用和我的友好关系，因而没有足够严肃地执行任务和项目。这很难划清界限，因为我们过去一直在同一个位置上。对我来说，转而去管理我以前的合作者——其中一部分还是我亲密的朋友——是一件相当困难的事。

很多新领导者在表现权威方面感到困难，尤其是对那些以前认识的和具有朋友关系的人。根据我的研究，这是新领导者面临的最大挑战，很多人都不知道如何才能颠覆这种关系。

颠覆与前同事（或BFF）的关系，你可以做些什么

我们每个人都需要朋友——即使是在工作中。我们可能称他们为“永远最好的朋友”——泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）就有，或者“好朋友”——像电视剧《生活大爆炸》（The Big Bang Theory）中的艾米（Amy）那样，或者我们可能有自己的沃尔夫·帕克（Wolf Pack）——在电影《宿醉》（The Hangover）中不愿意和艾伦（Alan）及其他人闲逛的人。朋友非常重要。即使人类历史上最大型的电视剧之一，谈论的也是这个话题，因此，它极为重要，不是吗？

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）有一句著名的话：归属感和友谊是人类的基本需求。只有食物、水和安全比它们更重要。归属感，尤其是在工作中拥有朋友，会带来极大的益处。研究显示，在工作中拥有好朋友的人更可能产生积极的成果。[注]卡伦·耶恩（Karen Jehn）和普里特·普拉丹·沙（Priti Pradhan Shah）推断，朋友之间更容易沟通，会给予更多鼓励，拥有更高的评价，并且与陌生人或普通认识的人相比更容易合作。[注]或者如克里斯蒂娜·赖尔登（Christine Riordan）和罗杰·格里菲思（Rodger Griffeth）所认为的那样，当我们相信自己有机会在工作中结交朋友，我们更容易对工作产生认同，感到对工作更加投入和满足，并且对组织更有归属感。[注]

很明确的是，我们需要朋友，他们为我们自身和组织都带来益处。作为一名独立贡献者，你很自然会在工作时结交朋友。

但是作为一名新领导者，你可能会管理这些朋友，即使这很尴尬。那么，在你充当老板这一新角色时，你会做些什么呢？颠覆你的剧本吧。以下有四种方式来让你开始。

明确

是的，你们仍然可以做朋友，除非人力资源手册有条款明确规定不允许这样，但是你和你的朋友兼下属必须意识到——你们的工作关系已经改变了。作为老板，你的工作是在担任的新角色中谈到你所面临的新责任，并且从一开始就设定明确的预期和界限。同时，你需要表明你对每个下属的发展和业绩都负有责任，而不只是对你以前的BFF关照有加。你在朋友兼下属的身上所花费的时间和互动的动机很可能不同于此前，因此，向你的好朋友明确这一点。

尽早进行这样的谈话，将你和你的朋友兼下属所遇到的问题提出来，告诉他们你的期望。同时请记住，沟通是双向的，你也要听取你的朋友针对你作为老板所提出的期望。并且，就你们意见一致或存在分歧的地方进行讨论。

警觉

当你戴上假想中的“老板”帽，穿上“领导者”T恤时（或者只是想象那样），人人都能看见它们，所有的目光都集中在你身上。人们会观察、注意并仔细检查你所做的每一个决定（或是没有做的），以及你给予了谁时间和关注（或是没有给予的）。你要当心你正在做的事情和没有做的事情。

与其他人相比，朋友兼下属从你那里获得了更多（或许甚至只是感觉那样），这种想法可能让你感到震惊。但是，给予你认识和信任的人更多是很自然的。我们是人类；而人类就是会做这样的事情。然而，你在领导者职位上的成功，部分取决于你对每一位直接下属的特殊人际关系的理解和认识，无论是对好朋友还是对其他人。这是基于领导力研究最著名的理论之一：领导—员工交换理论［Leader-Member Exchange(LMX)theory］。该理论由乔治·格里奥（George Graeo）和

尤尔·比恩（Uhl Bien）于20世纪70年代提出，将领导力看作你和你的员工之间的二元关系。

LMX理论家们将你的朋友兼下属，或者其他你非常了解的或拥有良好工作关系的人归类为你的内集团（in-group），相互间的人际关系被称为“高质量的关系”。你们相互喜欢、尊重并信任对方，很自然，你会给予这些人更多的时间、能量、资源、支持、鼓励、责任、引导、信息、自治、信任，以及决策中更多的投入。反过来，他们会凌驾或逾越于你之上。

但是你也会管理你不太熟悉的人，即根据LMX理论家们所分类的外集团（out-group）。他们打卡上班，开始工作，然后打卡下班。你没有与他们“一见如故”，而他们也与你不太相容。领导和员工之间的关系被称为“低质量的关系”（lowquality relationships），员工没有得到和内集团员工同样程度的喜欢、尊重和信任。你很可能没有尽力将他们纳入或包含到工作中。同时，他们也不会尽力为你工作。

那么，你应该做些什么呢？颠覆你的剧本并尽可能与更多的下属建立高质量的关系。研究揭示了这样做的有利之处。利用164项研究的数据，夏洛特·格斯特（Charlotte Gerstner）和戴维·戴（David Day）注得出结论：当领导者们拥有高质量的关系时，会带来积极的工作体验。特别是，与老板拥有高质量关系的员工会拥有更好的工作绩效、工作满意度、对组织的忠诚度和对领导者更高的满意度。

人人都想跟随的老板会充分注意他们与所有直接下属、员工和团队成员的关系类型，无论他们是否属于好朋友。

公平

作为一名领导者，你或许相信自己会同等对待所有下属并期望他们表现得友好，但我们知道，生活不是这样的。新领导者（以及很多

有经验的领导者）通常会区别对待部分下属。那也是可以的，只要你遵循类似篮球教练约翰·伍德（John Wooden）、人称“熊罴”的足球教练保罗·布莱恩特（Paul“Bear”Bryant）及其他人所说的忠告：

“公平地对待每一个人，而不是同等对待每一个人。”

与你所相信的截然不同，同等对待每一个人并不是强制的。你不必给予你的每一个下属完全相同的时间，也不必给予团队中每一个成员相同的奖金和加薪。事实上，研究显示，用完全相同的方式对待团队中的每个成员，不如有选择性地特殊对待团队中的部分成员有效。注

但是，你需要做到公平。当你分配时间、奖金、加薪、晋升支持及资源时，不要带有个人偏见。很多员工都不喜欢看到领导对少部分的人区别优待。人人都想跟随的老板不会犯这样的错误，他们知道，偏袒会破坏团队的人际关系。

如果你与一部分员工建立了高质量的人际关系，而与其他员工没有建立这种关系，那么应该基于他们本身的优点去建立这种关系，而不是公然偏袒。如果部分人获得了增长和拓展团队角色与责任的机会，如果他们是基于自身的表现而获得了提升、支持、鼓励和奖励的，那么有差别地对待他们本身就代表了你的公平。如果你以前“最好的朋友”能基于自己的优点获得奖赏和资源，那是最棒的；如果是基于其他的原因，就会产生流言和不信任，甚至会削弱团队的斗志和绩效。人人都想跟随的老板是透明的——每个人都知道他的立场。这样的老板不会只给自己身边的朋友以奖赏和认可，而是给予表现优秀和应该得到奖励的人。这样的老板知道公平和同等之间的差别。

做好准备

史蒂夫·诺维茨基（Steve Nowicki）通常会描述一个四阶段的生命周期：选择—开始—深化—结束。当你从“BFF”转变为老板时，你和你的朋友此前所建立的友谊就终止了。它结束了，完成了，你和你的朋友必须选择是否开始一段新的关系。如果你们不能调整，那么就做好准备各自珍重吧。但是，不要破坏你们之间的联系，你永远不知道将来的某一天谁会领导你。

在我自己工作中的一位“沃尔夫·帕克”就曾经告诉我，“关系可以持续一个理由、一个季节或是一生”。（有趣的是，一个女孩也曾经这样告诉我，就在她和我分手之前。）不提我个人所受的折磨，关系本身是会变化的。一段关系是以一个理由、一个季节或者一生来进行评价。朋友可能对你的成功甚至工作中的明智之举都非常有价值。做到明确、警觉、公平和有所准备，这将在你的BFF成为你的下属时帮助你颠覆与他们的关系。

---

1. .“I Have a Best Friend at Work,”Gallup Business Journal(May26,1999),http://www.gallup.com/businessjournal/511/item-10-best-friend-work.aspx.
2. .K.A.Jehn and P.P.Shah,“Interpersonal Relationships and Task Performance:An Examination of Mediation Processes in Friendship and Acquaintance Groups,”Journal of Personality and Social Psychology72(1997):775－90.
3. .C.M.Riordan and R.W.Griff eth,“The Opportunity for Friendship in the Workplace:An Underexplored Construct,”Journal of Business and Psychology 10(1995):141－54.
4. .C.R.Gerstner and D.V.Day,“Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory:Correlates and Construct Issues,”Journal of Applied Psychology 82(1997):827－44.
5. .D.J.Henderson,S.J.Wayne,L.M.Shore,W.H.Bommer,and L.E.Tetrick,“Leader-Member Exchange,Differentiation,and Psychological Contract Fulfillment:A Multilevel Examination,”Journal of Applied Psychology93(2008):1208－19.

带领团队

从BFF到老板的转变并不是你将碰到的唯一的现实检验。相较于关注自己，你更加关注你所带领的和服务的人，这一事实对于许多新领导者来说是一个截然不同的现实。并且，请相信我，关注与员工或团队的关系比只关注自己要困难得多，但那就是你颠覆剧本时所要做的事情。

为什么需要颠覆与团队的关系

当我培训新领导者时，我总是告诉他们：“两件事可以描述有效率的领导者——能完成工作且很擅长处理人际关系。”这两个论点背后的相关研究开展得非常好。早在20世纪40年代，由密歇根大学（the University of Michigan）和俄亥俄州立大学（the Ohio State University）发起的研究认为，领导力可以被划分为两种行为：任务导向的行为和关系导向的行为。

在任务导向的行为中，你领导他人完成工作。你主导着结果，帮助他人具备生产力并有效率地完成工作。在下一章中，你将更多地了解到这一重要的颠覆。

关系导向的行为，则是关于领导者如何让他人感到舒适。这并不只是关于如何保持友好，而是要理解你与团队之间关系的重要性进而颠覆剧本。

蒂莫西·贾奇（Timothy Judge）教授、罗纳德·皮科洛（Ronald Piccolo）和雷米斯·埃利斯（Remus Ilies）[注]回顾了130项关于这两种行为的研究。他们的研究揭示了任务导向行为和关系导向行为之间存在很强的联系，并带来对领导的满意度、对工作的满意度、积极性、工作绩效和领导效率等结果。简言之，如果你领导他人完成工作并和他们建立关系，好事情就会发生。

很多新领导对于带领团队都有些力不从心。事实上，带领团队取得成绩在我的研究中是新领导者们所面临的第三大挑战，43.4%的新领导者都这样认为。正如第三章所述，带领团队也是新领导者面临的四大技能差距之一。新领导者通常在建立团队，提高团队融洽度，提供引导和指明清晰的方向、目标及预期方面比较困难。他们可能在管理团队工作以保持团队组织有序并按时完成工作时达不到要求。同时，他们也不具备建设和带领团队的技能，就像这位在能源部门工作的人一样：

（我最大的挑战是）需要面对一大群不同的人，并且让整个团队向着同一个方向前进。

管理者在职业生涯中脱轨有若干原因，这种挑战有助于解释为什么发生脱轨。根据CCL的研究[注]，脱轨的管理者更容易表现得像“孤狼”，与世隔绝地工作。他们被认为是冷漠、骄傲和离群的。这些失败的管理者通常会在人际关系方面出问题，并且在建设和带领团队方面也存在困难。大部分人不想为这种类型的老板工作。如果你不颠覆关系进而颠覆你的剧本，你也可能成为员工眼中这样的老板。

带领团队时，你可以为颠覆人际关系做些什么

你应该知道这样一句老话："在团队里是没有'我'这个概念的。"（There is no Iin team.）但团队里是有"我"的，不是吗？

抛开玩笑话，团队可以完成任何个人所不能完成的任务。一个团队可以从多个角度提出解决问题的方案。相较于个人，团队可以创造出与话题相关的更多信息和知识。更多的时候，相对于个人，团队可以提出更准确的、更富创造性的和更高质量的解决方案。

作为一名新领导者，你期望带领团队有更优秀的表现，这并非是大多数独立贡献者被了解、被认可和被期望去做的事。团队专家爱德华多·萨拉斯（Eduardo Salas）博士，与人合著过超过320篇期刊文章和书籍并编辑了超过20本图书，其内容主要是关于团队、团队工作及团队培训的实施策略。他及其同事曾经研究过政府、军队及执法部门中的团队——甚至包括航天飞行和手术室里的团队。在他所进行的其中一项调查中，他和同事们考察了50项与领导力和团队效率相关的研究。[注]他们发现，任务导向和关系导向的行为与三种重要的结果相关：团队的生产力如何，团队成员对团队的信任度如何，以及团队学习水平（无论是团队寻求反馈和持续的进步，还是讨论错误和改进流程）。

作为一名新领导者，你很明确要领导他人完成工作（下一章我将深入讨论这个问题）。但是，萨拉斯及其同事却发现了更为关键的事：在团队的成果中，关注人际关系比完成工作贡献得更多。作为一名新领导者，你应当努力提高人际关系和团队成员之间的凝聚力，激励他人，建立友情、信任和尊重。当你成为老板时，你可以建立或破坏团队的效率、绩效及学习能力，这不仅仅需要带领他们完成工作，还尤其应该处理好你和团队成员的关系。

因此，这里就涉及另一个可以帮助你颠覆团队关系进而颠覆剧本的要点：DAC。

设定方向，统一标准，保持奉献（DAC）

当我培训的新领导者遇到团队相关的问题时，我让他们想一想至今为止碰到过的最优秀的老板。然后，继续前行并且也像他那样做。你会和我所研究的新领导者的同事说类似的话吗？

他提出愿景和策略的能力非常突出……她激励他人朝共同的愿景和共同的目标前进……她工作非常努力以保证其团队感到力量充足，从而让他们出色地完成工作……他认可团队成员的优点并将其应用到整个团队的成长中。

就像这些例子，当人们描述他们的领导为带领团队所做的事情时，这些描述符合辛迪·麦考利（Cindy McCauley）、比尔·德拉思（Bill Drath）及其同事所提出的三部门模型（threepart model）。注他们发现，当你拥有一群共享工作的人，比如你所带领的团队，当你看到如下三种结果时，你就知道领导力正在发生：设定方向、统一标准和保持奉献（direction，alignment，and commitment，简写为DAC）。

设定方向

团队中的每一个人都应当认同整个团队正在努力达成的目标，并且也肯定这个目标是值得的。你设想了一幅如此美好的蓝图，因而每个人都相信成功就应该像这样。如果团队中的成员对成功的定义有不同的看法，他们将会朝不同的方向努力，那一定是你没有设定方向。

统一标准

每个人都知道自己的角色和责任，以及其他人正在做的事情。每个人都知道“达标的表现”以及“出色的表现”是什么含义。如果团

队中的成员开始感到被孤立或不知道正在发生什么，同时对出色表现的定义有不同的看法，那也是因为你没有统一标准。

保持奉献

每个人都应该全身心地投入工作并为团队做出奉献。与个人的奖赏相比，团队的成功才是第一要务。团队的成员希望做对团队最有利的事情。无论是以个人的方式还是集体的方式，不断确认团队成员的奉献是你的责任。如果团队中的成员更加重视自身利益而不是团队的利益，那是因为你没有保持奉献。

当我培训新领导者时，我告诉他们，设定方向、统一标准并保持奉献是他们对团队负有的责任。人人都想跟随的老板会在带领团队时做到这三件事情。

增进团队成员之间的人际关系

当你在团队中设定方向、统一标准并保持奉献时，你就能帮助团队成员在工作时获得投入感和安全感。近期，谷歌（Google）人力运营部[注]发现，心理安全感——承担风险和对他人敏感时感到安全——是有效率的团队最重要的原动力。根据埃米·埃德蒙森（Amy Edmondson）教授及其同事从20世纪60年代开始针对心理安全感的研究，[注]对人类来说，表达出想法、顾虑和解决方案十分重要，并且这与团队工作和学习相联系。

正如我在第一章所提到的，布雷比·布朗认为，脆弱是工作中的一个重要方面。如果团队成员不知道问题的答案，他们会感到自己愚蠢或尴尬，或者他们可能在风险投资失败时害怕遭到嘲笑。因此，对你的团队成员来说，安全感很重要，那样他们才能够承担风险并且更容易与他人相处。要成为人人都想跟随的老板，通过鼓励团队成员在不知道答案时提出阐释性问题来颠覆剧

本吧。从一开始，就向他们确认承担新角色是可行的，努力尝试，并且在大多数情况下，犯错并不会是世界末日。

激励的白金原则

还记得在第三章讨论的白金原则吗？人人都想跟随的老板会在激励他人时遵循这样的原则：用他人希望被激励的方式去激励他人。

当新领导者们设定方向、统一标准和保持奉献时，他们苦恼于如何引导下属和团队：我的研究中超过25%的新领导者都提到激励他人是他们所面临最大挑战之一。如果你能带领工作时不那么投入的员工并激励他们尽最大努力去工作，你就建立了一条纽带，由此也能提高绩效。只要你这样做，就会有好处。

四种不同类型的激励

根据爱德华·德西（Edward Deci）和理查德·瑞安（Richard Ryan）[注]的研究及他们的自我决定理论，激励的方式可分为如下四种。

■**外部型**——由外部奖励（如金钱或晋升）或惩罚性威胁（如不想被降职或解雇）驱动的激励。

■**摄入型**——由保持个人自我价值的欲望所驱动的激励，以及由避免愧疚或焦虑所驱动的奖励，这种愧疚和焦虑来源于没有完成本“应该”做好的事情。

■**认可型**——由允许个人实现价值和目标的工作所驱动的激励，这些价值和目标对个人相当重要，或许有助于强调重要问题（如改善环境）。

■**内在型**——由人与生俱来的个人兴趣所驱动的激励，他们会因为感到愉悦或被吸引而做某事。

作为一名新领导者，应该知道这四种激励方式并了解其中的哪一种或哪一些方式可以激励你所领导和服务的人，这也是你的责任。

什么使激励他人变得难以应付呢？不能只关注一个动机，特别是金钱、奖赏或赞扬。诚然，有许多人都相信外部的动机——你给的金钱越多，你给的赞扬越多，就越能激励别人完成工作。同时，奇普·希思（Chip Heath）㊟的实验室和田野研究都充分证实了这种想法：我们中的许多人都偏向于认为外部激励是激励他人的方式。毫无疑问，人们看重金钱，同时，追溯到20世纪60年代的研究显示，财务动机与绩效水平相关。㊟

但是，正如丹·平克（Dan Pink）在他的著作《驱动》（Drive）中所提到的，㊟尽管金钱、奖赏、赞扬和惩罚在短期内针对一些简单的事项是可以接受的，但它们无法激励人们在长期完成复杂的工作。其他研究也认为，作为员工，我们当中更多通过付酬或补偿受到外部激励的人，事实上获得的满意度更低，并且拥有更强的离职意愿，㊟并且其工作效率和投入度都较低。㊟金钱、补偿、刺激都不是激励他人的长远之道。

你可能没有资源或权利去向每一个你所管理的人提供加薪、奖金或晋升。此外，不是工作中每一个出现的人都会获得薪酬。正如杰弗里·普费弗（Jeffrey Pfeffer）所说，㊟人们为金钱而工作，但他们更加需要的是通过工作寻找到生活的意义，从而相信自己和自己的工作是有意义的，同时乐在其中。那才是他们的动机。

如果让动机变得更复杂，每个人都有不同的“动机形象”（motivational profile），这种形象按照不同的动机水平分为外部型、摄入型、认可型和内在型。我在一个由劳拉·格雷夫斯（Laura Graves）教授[注]领导的研究团队中，考察了321名领导者的动机形象。那些具有最高的工作满意度、组织忠诚度和最低离职意愿的领导者在动机方面具有相似性。他们由个人的价值、目标和兴趣所引导，追求个人感到有趣的、重要的和愉悦的工作。他们较少关心外部激励，为奖赏或保持自己的个人形象而工作。

拥有最低工作满意度、组织忠诚度及最高离职意愿的管理者则相反，他们平均的外部激励水平高于其他三种激励类型。

这不是关于美元、欧元或日元的事。你需要理解什么东西能驱动和激励你所管理的人，而不是仅仅考虑奖赏、薪酬或补偿。当遇到激励问题时，颠覆你的剧本——这不是对每个人都有效的通用方法。你要根据下属的个人需求去激励他们。人人都想跟随的老板了解什么东西可以激励每一个下属。

---

1. .T.A.Judge,R.F.Piccolo,and R.Ilies,“The Forgotten Ones?A Re-Examination of Consideration,Initiating Structure,and Leadership Effectiveness,”Journal of Applied Psychology 89(2004):36－51.

2. .Gentry,“Derailment:How Successful Leaders Avoid It.”

3. .C.S.Burke,K.C.Stagl,C.Klein,G.F.Goodwin,E.Salas,and S.M.Halpin,“What Type of Leadership Behaviors Are Functional in Teams?A Meta-Analy sis,”Leadership Quarterly17(2006):288－307.

4. .W.H.Drath,C.D.McCauley,C.J.Palus,E.Van Velsor,P.M.G.O’Connor,and J.B.McGuire,“Direction,Alignment,Commitment:Toward a More Integrative Ontology of Leadership,”Leadership Quarterly 19(2008):635－53;and C.McCauley,Making Leadership Happen,White Paper(Greensboro,NC:Center for Creative Leadership,2014),http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/MakingLeadershipHappen.pdf.

5. .J.Rozovsky,“The Five Keys to a Successful Google Team,” re:Work,The Water Cooler(November17,2015),https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/.

6. .A.C.Edmondson and Z.Lei,“Psychological Safety:The History,Renaissance,and Future of an Interpersonal Construct,”Annual Review of Organizational Psychology and Organiz tional Behavior1(2014):23－43.

7. .E.L.Deci and R.M.Ryan,Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior(New York:Plenum,1985);and E.L.Deci and R.M.Ryan,Handbook of Self-Determination Research(Rochester,NY:University of Rochester Press,2002).

8. .C.Heath,“On the Social Psychology of Agency Relationships:Lay The ories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives,”Organizational Behavior and Human Decision Processes78(1999):25－62.

9. .G.D.Jenkins,A.Mitra,N.Gupta,and J.D.Shaw,“Are Financial Incentives Related to Perfor mance?A Meta-Analytic Review of Empirical Research,”Journal of Applied Psychology83(1998):777－87.

10. .D.H.Pink,Drive:The Surprising Truth about What Motivates Us(New York:Riverhead Books,2011).

11. .Y.J.Cho and J.L.Perry,“Intrinsic Motivation and Employee Attitudes:Role of Managerial Trustworthiness,Goal Directedness,and Extrinsic Reward Expectancy,”Review of Public Personnel Administration32(2012):382－406.

12. .K.Woolley and A.Fishbach,“The Experience Matters More Than You Think:People Value Intrinsic Incentives More Inside Than Outside an Activity,”Journal of Personality and Social Psychology109(2015):968－82.

13. .J.Pfeff er,“Six Dangerous Myths about Pay,”Harvard Business Review76,no.3(1998):109－19.

14. .L.M.Graves,K.L.Cullen,H.F.Lester,M.N.Ruderman,and W.A.Gentry,“Managerial Motivational Profiles:Composition,Antecedents,and Consequences,”Journal of Vocational Behavior87(2015):32－42.

我自己关于颠覆人际关系的尝试

在本章的结尾，我要分享一下我自己颠覆人际关系的不那么成功的尝试。这里展示了我在参加大数据领导力（big data leadership，简写为BDL）项目成为领导时所发生的事。

当我接管BDL时，我不太了解它是如何诞生的，目前状况如何，将来应该如何发展，以及它的重要性。同时，对于人员——我对团队动态和不同的人在做什么一无所知。我没有完全了解为什么BDL对我们这个分支机构来说如此重要。我也真不知道是什么在激励人们完成工作，为什么他们对项目如此热情，也不知道他们是否从一开始就是这样。

在我的第一次会议中，前任项目领导将团队领导的位置交给了我，而她将作为一名普通成员继续留下。我在那次会议上所做的全部事情就是向大家问好，让大家谈谈项目过去所取得的进展和近况，同时浏览了一下需要完成工作的时间表。这就是会议的全部。

我希望自己当时能完成的一件事是什么？提供方向。我本应该在那次会议上表现得更加果断、自信，让人们知道我对项目的愿景、项目的重要性及原因。我希望自己传达了BDL如何带来收益、增加工作的价值并激发整个团队的热情。但我没有，因此我想它阻碍了我前进的步伐。

随着时间推移，人们不再像我希望的那样按照最后期限和时间表进行反馈。他们缺乏统一标准，他们需要一个人来使自己保持责任心。更重要的是，他们需要一个人持续地告诉自己的角色和工作对于

完成项目的重要性。那就是一个领导者应该做的事情，但我没有做得很好。

他们也没有把我当成一个全心全意为项目工作的领导。因此，他们缺乏奉献——如果我没有投入到其中，他们自然也不会。让事情更糟糕的是，我从未真正用一些时间去单独会见团队的成员。在我看来，我认为如果我那样做了，我可能被视为一个“微观管理者”。然而，我本应该做的事是与每一位成员谈话并找到激励他们的东西，找到激发他们工作热情的东西，然后将他们的激励和热情与他们需要完成的工作相匹配。

几个月后，我告诉我的老板和副总裁，为BDL设定的目标在年底无法完成。承认自己不能有效领导团队令人尴尬和痛苦，而这一切都是因为我，我感觉很失败。很明确地，你可以看到：没有人知道要达到的愿景或目标；没有人知道任务是什么，以及在达成目标的过程中这些任务有多重要；没有人被鼓励或被激励去完成工作。没有DAC。

我的老板和副总裁帮助我将这一经历当作一个学习的机会。“那么，在前进的路上你将会做些什么不一样的事情呢？”他们问道。

我会描绘一幅蓝图来说明为什么BDL对于团队中的每一位成员来说都如此重要。我会举行周会，让所有的成员及时知道正在发生的事，从而让他们感到相互间联系密切并对正在发生的事情清楚明了。这是让团队成员公开地说出他们如何完成工作并负有责任的方式。如果有人没有完成工作，我们需要帮助他理解这会对其他人造成什么样的消极影响。最后，我会和每一个团队成员交谈，了解他们的动机和热情。我会使用这些信息来使每个人都受到激励并投身于工作。

希望我在BDL得到的教训能帮助你颠覆人际关系进而颠覆你的剧本。一切还不算太晚。提出DAC并尝试了解其他人，了解他们的热情及什么东西驱动和激励他们。

但是对我而言，那并不是BDL帮助我意识到的唯一事情。

工作依旧要继续完成。如果没有完成会发生什么？作为一名新领导者，你只选择了其中一些内容来独自完成吗？请阅读下一章的内容并寻找答案。

教练园地：你可以颠覆人际关系

打开辅助网站并浏览本章的资源页面，找到缩减外集团和增加内集团的方式，建立并提高团队的人际关系，与不同年龄的人一起工作，找出一个可以增强你通过颠覆人际关系进而颠覆剧本能力的词语。

这里，有两个问题和两个应用可以帮助你颠覆人际关系。

问题1：你为平等而奋斗还是为公平而奋斗？想一想你对公平的定义。它是什么？它目前在你管理直接下属、员工和团队的过程中如何体现？

问题2：你如何颠覆与团队的关系？你最近做了哪些事情来向你的直接下属、员工和团队表示你对他们有兴趣？你尝试了解他们每一个人的需求了吗？

应用1：明确DAC。在你下一次与全体员工、团队或直接下属召开的会议中，用15分钟的时间来设定方向、统一标准并保持奉献。

设定方向——将你的信息文字化，以便每个人都明确中心思想、任务、愿景或目标。

统一标准——在每个人担任的任务与角色和团队的总体目标之间画上直接对应的直线。

保持奉献——强调每个人竭尽全力工作并完成团队目标的重要性。

应用2：理解什么能够激励他人。在未来的30天，找出激励你的每一位直接下属、员工或团队成员的动机。你最近观察到每一个人在工作中喜欢或不喜欢的部分了吗？那会给你一条线索。如

果你真的不知道什么动机能够激励你的直接下属，那就和他们谈话。询问每个人为什么想在你的组织工作，以及他们真正想从工作中获得什么？

颠覆人际关系进而颠覆你的剧本。你可以提出DAC，培育、保持并提高你所带领和服务的个人及团队的工作与投入，无论他们是什么年龄、什么职位及经验如何。

第五章 颠覆“什么都做”的态度

BDL不可能完成年终任务。但是，我们能够做些什么才能生产出产品并回到正轨上呢？

好吧，让我们将首次展示产品的时间推迟一个月。等等——什么？用户手册需要进一步修改？培训协议需要获得批准？市场需要关注？销售清单需要修订？定价决策还没有进行最终审查？内部沟通还需要更多的信息？IT部门需要知情？

我们不可能在一个月内完成所有的事情。怎样才能完成这些工作呢？我如何才能完成所有的事情？

如果你也曾经有像我对BDL一样的感受，那么认同危机正在向你靠近（或者已经全面降临）。对我而言，认同是计算数据、分析、撰写报告和文章；对你而言，可能是一些使作为独立贡献者的你变得独一无二的事：最大限度地销售；在第一时间处理好工作；提供最好的消费者服务；撰写最棒的故事；创造最好的场地或设计；成为一项专利或产品背后的力量。在独立贡献者的剧本里，这些就是工作获得认同的方式。

但作为一名新领导者，你的工作就不同了。你曾经做过的工作不会让你获得认可，也不会让你成为一名成功的领导者。因此，这与做完所有的工作无关，你应该做什么呢？你的剧本是什么？

好吧，这或许和新领导者们的剧本不一样，他们挣扎于颠覆“什么都做”的态度。请看看团队成员对他们的感觉如何：

他对放权感到犹豫；他十分忙碌，而我们却在寻找可以做的事情；我觉得他不够信任我们的工作……她需要放权更多，即使这会造成员工花更长的时间完成工作。最终，如果她能把更多的工作交给团队的话，团队就会逐渐拥有更优秀的能力去完成更好的工作……放权给员工并鼓励挑战“拓展”自我……作为一名领导者，他需要找到驱动和领导团队去奉献的方式，就像他自己那样去奉献……利用她对机构的专业技术和渊博知识来训练其他科学家和技术人员，并帮助他们成长。

所以你应该做什么呢？

首先，别再做完所有的工作。其次，你要提升其他人。

独自做完团队工作并不是理想的事

要成为人人都想跟随的老板，你不能再像以前那样独自做完所有的工作。现在，保证你的直接下属、员工和团队完成工作才是你的责任——并且，你不是那个要完成所有事情的人（或者那个从中获利的人）。你要领导他人达成目标、完成工作并追求高产出。颠覆剧本的一部分就是颠覆“什么都做”的态度。

为什么需要在团队中颠覆“什么都做”的态度

很多新领导者对工作感到困惑。他们相信自己必须同时改进管理效率和个人效率。这种困惑在新领导者们所面临的最大挑战中位居第二。在我的研究中，近43%的新领导者发现：很难（或者几乎不可能）在成为一名优秀员工的同时也成为一名优秀的领导者，二者很难平衡。

一部分新领导者觉得他们必须亲力亲为，因为没有足够的时间和资源去完成工作；另一部分人亲自动手是因为他们比别人更擅长。他们可能这样觉得或筋疲力尽地这样说：

你所做的工作不符合标准。我可以比你做得更好、更快并以更有效率的方式完成。我来做吧，这样更简单一些，并且我知道这样一定可以完成。

当你对工作不放权的时候，你等于是在告诉其他人什么呢？当我询问新领导者这个问题时，他们给出了下面一些常见的回答。

■“我不相信你。”

■“我的方式更好。”

■“如果让你来做，我想工作可能完成不了。”

■“你并不擅长你的工作。”

■“如果你没有用我要求的方式去完成工作，这会让我感到很难为情。”

很多新领导者因为不愿意放手具体事情而遭遇麻烦，这些事情曾经让他们获得成功。CCL将这种能力缺陷称为“功能性导向的过度狭隘”（too narrow of afunctional orientation）。这种缺陷在领导者们脱轨时问题最大的领域持续出现。专业技术和知识对独立贡献者来说十分有价值，但是这一独立贡献者的强项在新领导者的角色中则成为缺点。你完成一切工作的能力，无论你有多么擅长，都不能弥补在领导他人完成工作方面的缺陷。如果你没有颠覆剧本，那么你正行走在脱轨的道路上。这足以成为你颠覆“什么都做”态度的充分理由！

颠覆了剧本的新领导者意识到，同时提升相关的管理技能和具体工作技能并不意味着将两者从一个整体中分离开。“一切不再是关于我”。相反，它可能简化并加速提升直接下属、团队或员工完成工作的能力。颠覆“什么都做”的态度，继续像领导者一样保持工作效率并推动结果的实现。从“我”完成工作转变为现在的驱动结果和明确角色分工，以保证“我们”作为一个团队一起完成工作并取得成功。

颠覆在团队中“什么都做”的态度，你可以做些什么

你不需要一个人完成一切——“一切不再是关于我”。颠覆你的剧本。根据团队专家爱德华多·萨拉斯博士及其同事的研究，㊟团队成员应该掌握完成工作所需要的一切信息，并且知道完成工作的所有程序。当你颠覆“什么都做”的态度，你通过领导他人完成工作来驱动结果和生产效率，同时，减少工作中的不明确之处并提供工作的框架。萨拉斯指出，无法做到这些是团队最大的杀手。正如他所说，让你的团队了解“什么人应该做什么，在什么时间，因为什么原因，和谁一起做”。㊟

现在，可能会时常出现你卷起袖子和团队成员一起工作的情形，人人都想跟随的老板会是这样。但他们也知道，这样的情形不会一直出现，甚至不会在大多数时间出现，并且，这并不意味着让所有团队成员都参与到工作中来，也不是走向另一个极端——排除所有团队成员而独自完成工作。当你颠覆“什么都做”的态度时，你仍然是结果导向的，关注任务和工作效率。但是，需要你关注的，是团队而不是你自己。颠覆“什么都做”的态度，通过领导他人完成工作来驱动结果和效率，而不是自己去完成工作。

另一件颠覆“什么都做”态度时应该做的事是放权。要成为人人都想跟随的老板，你应该很明确地只做自己该做的工作，而非事事亲力亲为。然而，你也不要将自己讨厌的工作交给别人。人人都想跟随的老板会恰当而有效率地分配工作。当你提供权威、资源和支持时，你应该将重要的工作交给这些人。同时，通过有效分权，你获得了更多自由的时间去完成其他工作，这些工作需要你投入更多的关注。你也通过放权在那些被分配了工作和提供了自主权的人中建立了信任。最后，真的完成了更多的工作。如果没有学习如何放权，你作为领导者的职业生涯可能比你期望的提前结束。

---

1. .S.W.J.Kozlowski,S.M.Gully,E.Salas,and J.A.Cannon-Bowers,“Team Leadership and Development:Theory,Principles,and Guidelines for

Training Leaders and Teams," in Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams:Team Leadership,Vol.3,ed.M.Beyerlein,D.Johnson,and S.Beyerlein(Greenwich,CT:JAI Press,1996),251 - 89.

2. .S.Lauby,"Interview:Dr.Eduardo Salas on Best Practices for Developing Teamwork," HR Bartender(August18,2013),https://www.hrbartender.com/2013/training/interview-dr-eduardo-salas-on-best-practices-for-developing-teamwork/.

提升他人就像一份礼物

颠覆“什么都做”的态度时，一个非常重要却时常被忽略的部分是许多独立贡献者所不知道的：你提升了他人。你所领导的员工希望知道有人——特别是你——重视他们的提升和成长。因此，将学习与提升作为你所领导和服务的人们的优先事项。提升他人是新领导者最大的技能缺陷之一（这是新领导者需要做的非常重要的事，但大部分新领导者并不具备这一技能），并且几乎没有新领导者在一开始就很擅长。但是，人人都想跟随的老板会分配时间来提升他人并坚信提升他人是一件最优先的事项。就像我对所有的新领导者所说的：提升他人就像一份礼物，赠送礼物和收到礼物一样美好。

为什么需要通过提升他人来颠覆“什么都做”的态度

在我所研究的近300名新领导者中，超过20%的人承认提升他人是他们所面临的最大挑战之一。塔米·艾伦（Tammy Allen）、莉莲·伊比（Lillian Eby）及其同事考察了43项研究，这些研究试图发现提升他人的行为与重要结果之间的联系。[注]他们发现，得到提升的人通常拥有更高的工资和补偿，也能晋升到更高的职位并获得更大的认可。如果你足够幸运得到了提升，你很可能会感受到这样积极的结果。现在，试想一下，如果你提升了他们或为此提供了支持，你的直接下属和跟随者会何等成功！颠覆你的剧本，因为这“不再是只与我相关”。将你的注意力集中在提升他人上吧。

提升他人也让你获得成功

即使知道“一切都不再只是关于我”，你也可能怀有这种挥之不去的想法：“提升他人花费很多时间。那么它可以给我带来什么呢？提升他人会给我带来什么帮助呢？”

是的，提升他人的确会对你和你的职业生涯有所帮助。研究者阿尔蒂·拉马斯瓦米（Aarti Ramaswami）和乔治·德勒埃（George Dreher）注给出了一些理论上的原因，包括学习更多的信息来使工作更有效率，腾出时间来完成其他工作，同时提升声誉。正如拉贾希·高希（Rajashi Ghosh）和托马斯·雷奥（Thomas Reio）在他们的研究中所总结的，如果你帮助提升他人，你更容易拥有更高的工作满意度和组织忠诚度，同时你会认为自己的职业生涯是成功的。注在我与托德·韦伯（Todd Weber）和格纳茨·萨德里（Golnaz Sadri）共同进行的研究中，在提升他人方面更加擅长的管理者被认为在工作中也表现得更加优秀。注同时，尽管这种积极的结果在来自33个国家的30365名管理者中都被观测到，但在其中一部分国家（如美国、加拿大、墨西哥、委内瑞拉、巴西、阿根廷、葡萄牙和菲律宾），这种积极关系却表现得更强烈。在另一项包括1623名管理者的研究中，约翰·索斯克（John Sosik）和我发现，更擅长提升他人的管理者被老板和同事认为更具有晋升潜力。注科学同样显示，提升他人会帮助你。

越早意识到提升他人是颠覆“什么都做”态度的一部分，就会变得越好，就像下面这位开始醒悟的新领导者一样：

记得一个早晨我独自思考：“提升他人花费我如此多的时间并且让我撇下工作，这样造成我不大可能完全做好自己的工作。”然后，

一个念头点醒了我，其实，提升他人也是我的工作。从那时起，我对自己工作的全部内容有了清晰的认识。

相关证据明确显示，提升他人就像一份礼物：赠送礼物和收到礼物一样美好。

通过提升他人来颠覆“什么都做”的态度，你可以做些什么

当你通过颠覆“什么都做”的态度来颠覆剧本，你就可能会将他人提升到最好的状态。那么，提升他人的老板的剧本应该是什么样子的呢？以下或许是一些新领导者常见的想法：

主动关心你的团队成员，关心他们表现如何、如何能获得改进、如何能获得晋升、如何在机构中受到重视而不落后……关注你的团队成员，尽你所能给他们分配一些具有挑战性的任务……识别并发现个人最突出的潜能，个人的缺点或困难产生的原因和根源，同时帮助他们克服这些缺点或困难。

人人都想跟随的老板会训练并指导其员工、团队和直接下属。当你提升他人的时候，你的注意力完全集中在他人身上，赞赏他们为成长、提升和成功所做的努力。为了将这一点做到最好，成为人人都想跟随的老板，那么就通过颠覆“什么都做”的态度来颠覆剧本吧，并且要做到以下三件事来提升他人：支持他人，设定目标并提供反馈。

训练与指导有什么不同？

很多人认为训练和指导是可以互换的，但它们不是同一件事。注

训练（coaching）是指培养他人的能力，使其在工作中更有效率，或者让一个人的责任获得短期的改变或提升。你的交谈包括任务、行为、中短期的结果和目标、可执行的学习过程及一种结果导向。你要对任务和绩效提供反馈。这并不是要对他说：“如果是我，我会这样做……”相反，你应当通过询问展开对话：“你还可以做些什么？”或者说，“你没有考虑到什么？”

指导（mentoring）却不一样。诚然，“指导”对你而言可能是一名前辈在帮助新人，就像星球大战（Star Wars）中的欧比旺·肯诺比（Obi Wan Kenobi）与尤达和卢克·天行者（Yoda with Luke Skywalker），或是邓布利多（Dumbledore）教授与哈利·波特（Harry Potter）。在“现实世界”中，就如洛恩·迈克尔斯（Lorne Michaels）和蒂娜·菲（Tina Fey），或是托尼·贝内特（Tony Bennett）和嘎嘎小姐（Lady Gaga）。但是，充当一名“白发的老鬼”并非指导他人的必备形象。指导是长期集中关注一个人在职业生涯发展和未来成功方面的焦点。作为一名指导者，发挥你在机构中的地位和你的专业技能去支持他人并将知识传递给他人。你可以这样做，无论你和你所提升的对象是年长者还是年轻人。

成功不再被定义为所有的事情“我”都能做。现在，作为一名新领导者，成功被定义为所有的事情都可以由你的直接下属、团队和员工来完成。同时，为了让他们完成更优秀的工作，你需要颠覆剧本：支持他们，为他们设定需要完成的目标，同时，定期告知他们是否在正确的前进道路上以及他们的表现是否良好。

用正确的方式支持他们

凯茜·卡拉姆（Kathy Kram）对提升关系有开创性的研究，尤其是在通过指导方式对他人进行提升方面。她认为[注]（许多的研究也证实），当你提升他人时，可以通过两种不同方式提供支持。

第一种是职业生涯的支持。你帮助他人了解机构中的生活，帮助他们获得关注与晋升。这种类型的支持可以通过以下四种方式来提供：

■**建立声誉，通过赞赏来提升他人** 这种方法不会对你本人或别人对待你的方式造成任何不利的影响，在这种方式下别人会将你作为一名优秀员工或老板看待。这里没有任何的竞争（也不应当有）。你告诉别人（尤其是更高层级的管理者）你正在帮助提升的人工作非常出色，同时尽可能帮助他们获得平行的或更好的工作机会。赞赏别人的工作没有问题。

■**帮助他人提升技能将** 重要的任务和责任分配给你正在提升的人。帮助他们学习如何做这项工作，提供明确的关于如何完成工作的指导（而不是亲自完成这项工作）。同时，传授给他们关于工作内容的知识与理解。提供建议，分享想法并提供不同的视角。

■**保护他人不涉入不必要知道的事情** 很多你正在提升的人，他们可能并不知道所接触的具体项目的优势与劣势。保护他人免受伤害，免受不必要的风险或涉入浪费他们时间的事情也是你的工作。

■**给他们更有趣、更富挑战性的任务** 人们接受挑战的唯一方式就是真正地面对挑战。因此，分配给你正在提升的人一项困难但能够达成的任务（如果是一项备受瞩目的任务就更好了）。

第二种你应该提供的支持是情感支持。你正在提升的人如果经常获得你的支持，这些支持必然会建立或强化他们的竞争力、形象、自我价值和效率。以下是两种提供这种支持的方式：

■**成为角色原型** 作为一个角色原型，你树立了如何行动和工作的榜样。你所提升的人会认定你就是他的榜样，并在工作中表现出你的态度、价值和行为。

■**接受他人的本性** 接受他人的本性，表明你给予了其支持、信任、鼓励和尊重。这些行动帮助他人承担风险并提升自我的职业形象。

以正确的方式设定目标

简单地讲，根据研究者埃德·洛克（Ed Locke）和加里·莱瑟姆的观点，(注)目标应该是：具体的、有难度的且能够达到的。

一个具体的目标是“在未来的6个月让团队的盈利能力增加20%”，而不是“在未来某个时候尽你的全力尽快做有影响的事情”。

除了具体化，还要确保设定的目标有难度但能够达成。如果目标太简单，人们会变得厌倦或认为即使完成目标也没有价值；而如果目标根本无法达成，他们则可能从一开始就完全放弃了。

根据洛克和莱瑟姆的研究，具体的、有难度的但能够达成的目标与减少旷工、降低工伤和增加产量相联系。进而，在110项他们所考察的研究中，有99项研究都显示，与简单的目标、“尽你所能”型的目标或完全没有目标相比，具体的、有难度的但能够达成的目标更容易产生更好的绩效。那有90%的成功率。当你下一次为你的直接下属、员工或团队设定年度目标时，你的目标应该是帮助他人以正确的方式设定目标！明白吗？设定具体的、有难度的但能够达成的目标并没有那么困难，不是吗？

以正确的方式给予反馈

向员工和团队定期给予反馈。从这一点出发，一切不再是关于“我”和“我”如何完成；相反，是通过提供反馈将你的注意力向提升他人转变。

当向我所培训的新领导者介绍反馈的概念时，我告诉他们反馈也是一件礼物。并且有时，就像礼物一样，我们想要立即退回给他们（就像你收到丑陋的对袜或是无用的厨房用具的时候）。通常，反馈也会受到相同的对待。

我们都知道接受反馈有时可能是尴尬或痛苦的，其中可能涉及很多的情感和感受；而传递反馈则可能仅仅是尴尬和痛苦的。但是向直接下属、员工或团队给予积极的和消极的反馈，是他们了解自己表现是否良好的唯一方式，如果他表现不好，你还要让他们知道如何才能变得更好。这是人人都想跟随的老板该做的，并且也是你现在的剧本的一部分。

提供反馈并对他人负责是我的研究中近25%的新领导者所面临的挑战。如果你也在其中，我建议你采用CCL的反馈模型。它非常简单、直接并能帮助你避免提供反馈时的常见错误，如对个人而不是行动进行评价，含糊不清或是提出不受欢迎的建议。该模型是一种易于记忆的简化——SBI：情景（situation）、行为（behavior）与影响（impact）。以下介绍了如何用SBI的方式传递反馈。

第一步：情景 描述情景。给出具体的日期、时间、地点及你需要提供反馈的行为发生的时间。

■**好的例子** “星期一上午11点在210房间召开的会议。”为什么这是一个好的例子呢？它清楚地交代了你所提及的事情的地点和时间，因而你和反馈对象都能够清晰地记得当时情景。

■**不好的例子** “上个星期的会议中。”为什么这是一个不好的例子呢？它很模糊，有许多会议都发生在上个星期。什么会议呢？上个星期的哪一天？什么时间？你完全有可能和别人想着截然不同的日期和时间。这样，从一开始就会让人产生困惑。

第二步：行为 描述你需要反馈的可观察的行为。实际上说了什么或做了什么，都是摄像机可以捕捉的或可以听见的东西。它不包括价值判断，也不包括评价，而只是简单陈述所说的和所做的事实。

■**好的例子** “你在演讲者讲到预算的部分时发言。”为什么这是一个好的例子呢？你聚焦到了行为、行动和事实。因为行为是会改变的，你可以帮助他人开始、结束或是继续具体的行为。

■**不好的例子** “你很鲁莽。”为什么这是一个不好的例子呢？鲁莽不是一种行为，它是一种评价，是你对所发生之事的印象或解释。你能想象自己听到此类话语时的感受吗？大概不会很好吧。所以任何其他的人也不希望听到这样的话！

第三步：影响 与你有关的感受或行为如何影响到你，积极的或消极的影响都可以。你可以用增强行为的积极的词语，如“快乐”“自豪”或“印象深刻”。如果你希望提供消极的反馈以鼓励他人停止或改变一种行为，你可以使用如“麻烦的”“担忧的”“不专心的”或“生气的”等词语。

■**好的例子** “我感到尴尬。”为什么这是一个好的例子呢？你聚焦到了你对行为的感受如何，即你所经历的真实的感受，而不是它如何影响别人。因为一个人不会错过真实感受到的东西，反馈对象更有可能听进去你所说的话。

■**不好的例子** “你怎么了？你为什么不表现得更有礼貌？”为什么这是一个不好的例子呢？你没有让别人了解你的感受，并且，由于质疑他人的想法或是强加自己对于应该做什么事的价值观，你有可能让别人产生抵触情绪。你评价别人的潜台词是在要他们感到你知道什么是对的和什么是错的。不要成为空想家或“马后炮”，也不要因为用精神分析法对待现实而成为西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）。

发现SBI反馈和非SBI反馈的区别了吗？你会更愿意听到这样的话吗：

星期一上午11点在210房间的会议中，你在演讲者讲到预算的部分时发言。我感到尴尬。

还是这样：

上个星期的会议中，你很鲁莽。你怎么了？你为什么不更有礼貌？

你大概已经知道答案了，而人人都想跟随的老板也知道。

如果你希望成为人人都想跟随的老板，如果你真诚地希望通过颠覆“什么都做”的态度来颠覆你的剧本，反馈十分重要。那么，如果反馈真的是一件礼物，这里有两条基于研究的要点来帮助你送出没有人想要退回的“礼物”。

要点1：提供“明智的反馈”

“我给出以下建议是因为我对你怀有高度的期望，并且我知道你一定能够做到。”[注]这句话中的每一个词可能都会对你提供反馈意见产生奇妙的作用。戴维·耶格尔（David Yeager）及其同事命令老师们对学生所写的论文使用一些严厉的和批评性的反馈（或者如他们所建议的，“实质性的和严厉的批评”）。一部分学生收到并理解了这句话（“明智的反馈”），而另一部分学生没有。收到“明智的反馈”的学生更愿意提交一份修改的论文并根据反馈的建议做相应的修改，并且修改后的论文质量好于修改前的。这句话（或类似的东西）提供了一个你认为优秀的标准，同时它传递了你对他人的信心。这句话可以赋予你有力的保证，传递艰难的反馈并不会破坏你与所领导之人的关系。

通过绩效评价颠覆“什么都做”的态度

现在，绩效评价也是你工作的一部分。你要清楚地理解你的组织和人力资源部门需要你做的事，了解方向、责任、时间安排及如何设定和评价目标并衡量行为的变化。

但是，如果你认为绩效评价只是一种惯例，只是一些需要“选中复选框”一类的事，一些“法律”或“协议”要求你必须去做（“否则”会有其他后果）的事，那么你所评价的对象就不会真正把绩效评价当一回事而严肃对待。在他们所谓的“认知系统知识”中，心理学家保罗·利维（Paul Levy）及其同事相信，当员工理解绩效评价的系统并知道评价是严肃之事时，在他们身上就会有重大的事情发生。特别是，他们也会对你的绩效进行类似的评价（因此，那样会减少小题大做和吹毛求疵）；他们会拥有更好的工作态度（总会有加分）；同时，他们感到系统是“他们的”，而不是由你或人力资源部门安排的（所以，他们会感受到权力和某些东西的所有权）。[注]因此，如果你严肃地对待绩效评价，你的直接下属也会这样做。此外，如果有人的绩效没有达到标准，并且最终导致“我们需要你离开”的谈话，从一开始记录绩效并严肃地对待会为人事决策提供证据。

最后，请记住：尽管绩效评价在很多组织都是每年例行的事，但对你而言，它并不是每年才做一次的事。如果年终的绩效评价是你设定目标后第一次讨论目标，那么这时才提升他们就为时已晚了。在你与直接下属或员工个人进行的每一次会议中，你都应当评价他们为完成目标而正在做的事情，经常提供反馈能避免他们在年终绩效评价时感到意外。

要点2：经常传递反馈

很多新领导者向我询问应该多久进行一次反馈。我说，“越频繁越好，尝试在给出1个消极反馈之前的一段时间内，先提供5个积极的

反馈。”这个积极反馈对消极反馈5：1的比例并不是凭空出现的，这源于关系专家约翰（John）和朱莉·戈特曼（Julie Gottman）及他们对成功婚姻与以离婚告终的婚姻的研究。[注]在围绕冲突解决方案的谈话中，积极交流对消极交流的比例在成功的夫妻中大约为5：1；而对于不稳定的婚姻，这个比例通常为0.8：1。诚然，爱人或伴侣并不是你工作中的直接下属（除非你在家族企业工作），但根据经验法则，如果5：1的比例能以80%的概率准确地预测成功的婚姻（在一些案例中，戈特曼比例的成功概率是94%），那么，按同样的比例来进行反馈又怎么会产生伤害呢？

优秀的老板同样提供严厉的反馈，但那样的反馈旨在帮助别人，而不是让别人被贬低或难堪。同时，与消极反馈相比，他们提供更多的积极反馈。想要成为人人都想跟随的老板，至少应以5：1的比例向你所领导和服务的人们同时提供积极和消极的反馈。

---

1. .T.D.Allen,L.T.Eby,M.L.Poteet,E.Lentz,and L.Lima,“Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés:A Meta-Analysis,”Journal of Applied Psychology89(2004):127–36.
2. .A.Ramaswami and G.F.Dreher,“The Benefits Associated with Workplace Mentoring Relationships,”in Blackwell Handbook of Mentoring:A Multiple Perspectives Approach,ed.T.D.Allen and L.T.Eby(London:Blackwell,2007),211–31.
3. .R.Ghosh and T.G.Reio Jr.,“Career Benefits Associated with Mentoring for Mentors:A Meta-Analysis,”Journal of Vocational Behavior83(2013):106–16.
4. .W.A.Gentry,T.J.Weber,and G.Sadri,“Examining Career-Related Mentoring and Managerial Performance across Cultures:A Multilevel Analysis,”Journal of Vocational Behavior72(2008):241–53.
5. .W.A.Gentry and J.J.Sosik,“Developmental Relationships and Managerial Promotability in Organizations:A Multisource Study,”Journal of Vocational Behavior77(2010):266–78.

6. .W.A.Gentry, “Mentoring for Leadership Development,” in The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations,ed.D.D.Riddle,E.R.Hoole,and E.C.D.Gullette(San Francisco:Jossey-Bass,2015),247–82.
7. .K.E.Kram,Mentoring at Work(Glenview,IL:Scott,Foresman,1985).
8. .G.P.Latham and E.A.Locke, “Goal Setting—A Motivational Technique That Works,”Organizational Dynamics8,no.2(1979):68–80;E.A.Locke and G.P.Latham,Goal-Setting:A Motivational Technique That Works(Englewood Cliffs,NJ:Prentice-Hall,1984);and E.A.Locke,K.N.Shaw,L.M.Saari,and G.P.Latham, “Goal Setting and Task Performance:1969–1980,” Psychological Bulletin90(1981):125–52.
9. .D.S.Yeager,V.Purdie-Vaughns,J.Garcia,N.Apfel,P.Brzustoski,A.Master,W.T.Hessert,M.E.Williams,and G.L.Cohen, “Breaking the Cycle of Mistrust:Wise Interventions to Provide Critical Feedback across the Racial Divide,”Journal of Experimental Psychology:General143,no.2(2014):804–24.
10. .P.E.Levy and J.R.Williams, “The Social Context of Performance Appraisal:A Review and Framework for the Future,”Journal of Management30(2004):881–905.
11. .J.M.Gottman,What Predicts Divorce?(Hillsdale,NJ:Lawrence Erlbaum Associates,1994).

坚持“什么都做”并看看会发生什么

本章向你提供了为什么不能“什么都做”的重要证据和理由，但我们认为，你或许还不能放弃这一习惯性做法。试想一下，如果你没有通过颠覆“什么都做”的态度来颠覆剧本会发生什么？想象一下。

你的同事全都回家了。你仍然在工作，完成他们的工作。你大概也有些后悔。

你的团队近期没有完成任何重要的事情。如果你询问他们，他们当中可能没有任何一个人知道要做什么，什么时候做，以及为什么要做。

你从他们的脸上看得出来他们感觉自己与工作无关。他们也没有感觉受到支持。

同时，他们在工作中受到阻碍。他们不能像别人一样成长，向未来的领导者提升。他们没有目标，对于自己正在做的事情，几乎不能通过获得反馈来提升自己。

你希望这些人为你工作吗？

事实并不必然如此。你可以颠覆自己的剧本并意识到：作为一名新领导者，你不能再什么都做，你也本不该什么都做。现在，你帮助别人理解他们的工作是什么，引导他们的结果，并通过提供支持、目标和反馈来提升他们。

但这同时也不只是关于工作。当你颠覆剧本时，你会发现，工作的内涵比以前更广阔了。你与其他的团队交流并横跨整个组织工作，并在这一过程中看到政治。因此，你必须颠覆你的视角，这也是下一章的内容。

教练园地：你可以颠覆“什么都做”的态度

在辅助网站，本章的资源页面提供了一些当你进行训练对话时可以提出的问题，也提供了一些如何让员工或团队的会议变得更愉快的要点(或者至少是可接受的)，以及如何处理团队内部冲突的要点。

以下有两个问题和两个应用来帮助你颠覆“什么都做”的态度。

问题1：对你而言，什么是放权？思考一下，当你有效地放权时可能发生的所有积极的事情。你如何通过将工作放权给他人来提升他人？当你有效地将工作放权给他人时，你的工作如何变得更简单？

问题2：你如何在团队中颠覆“什么都做”的态度？你最近做了哪些事情来确认你所领导和服务的人们正在完成并且正在较好地完成他们的工作？你如何化繁为简并提升他人达成目标和实现目的的能力？如何对他们的工作进行组织、安排并提供框架？

应用1：在下一次与老板一对一的会议中，赞赏每一位直接下属取得的成绩。写下每一位直接下属有效处理的一件事情，以及这件事情对你自己、你的员工、团队或组织的积极影响。将这些内容分享给老板。暂时没有与老板开会的计划？那就安排一次会议并在未来的两周内进行。

应用2：在未来30天内对你的每一位直接下属、员工和团队成员提出5个积极的SBI。这可能听起来令人却步，但你可以做到。如果你对提供反馈没有经验，如果这不是你原始剧本的组成部

分，那就从写下反馈开始。接下来，在镜子前练习说出这些反馈。然后，在你下一次正式的一对一会议中传递反馈。暂时没有开会的计划？那就在本周主动地与他人见面或打电话，并传递积极的反馈。你提供反馈越频繁，反馈就越简单。

第六章 颠覆你的视角

因此，我把它应用到了“内部密室”中——我的第一次团队管理层会议。我总是想知道那里会有什么。以前，我的朋友和我只是猜想会议上发生的事情。现在，我要亲自去看看这里真实的样子。

它和我们所想象的完全不同。

我在这里待了五分钟，觉得内容对我来说太难。所有的管理者都在谈论缺乏资源，需要更多的人手。同时，他们的许多建议听起来像是以我为代价。他们是在尝试挖走我的人吗？偷走我的部分预算？天哪，这是我的第一次会议。

我需要停止这一切。我必须谈谈我的团队及我需要的东西。那才是如何在会议上完成使命，不是吗？但听起来如此自私。我应该如何做才能不使别人厌烦？那并不是我希望在第一次管理层会议中留下的印象。一定要是“我赢了，你输了”的局面吗？

在随后的议程中，我将讨论一项针对整个部门的长期策略。我们如何在整个组织内部进行更好的沟通，以及为了展示团队和部门的重要性，如何开展跨领域的工作呢？

我要对谁说呢？我才刚到这里！

我不擅长。我应该做些什么呢？

具备政治头脑并非坏事

对于我的第一次管理层会议，我宁愿忘记而不是铭记。我是一名新人，而出席会议的其他管理者都已经管理团队数年并拥有更丰富的经验。其中一位就是我几年前真正的老板。我感到自己不属于这里，而这种感觉已经显示出来了。

他们谈论自己的团队，这些是我担任新角色数周之后同样能够做到的，但他们也讨论资源、利益相关者和战略。自己的团队是组织不可缺少的一部分，他们每个人都有意愿对此进行详细的描绘。我有一支非常完整的新团队，但不知道如何适应整个部门或组织的战略；也不知道如何与不同的利益相关者合作，为整个组织创造更多价值。这些都是不同视角的例子，它们非常不一样，更加宽广，并且不同于以前我所想到的任何一件事情。对于每一位新领导者来说，这些可能都是令人不安的。

在本章中，你将学到那次会议让我明白的一切东西。我需要颠覆视角，你也需要。大部分独立贡献者在看待组织中正在发生的事时，视角非常狭隘。现在，你是一名新领导者了，颠覆你的视角吧。这意味着什么呢？更开阔地看待事物，拓展你的优点，并且意识到政治是存在的！如果你没有通过颠覆视角来颠覆你的剧本，并且考虑组织中的政治，别人会对你说什么呢？大概就类似于对这些新领导者说的话吧：

他需要通过双赢策略来拓宽和提升对项目及人员（包括形式上不是由他管理的人）的影响力。他需要将思考提前一些，并获得更多利益相关者的支持……他应该在更大范围的公司团体中变得更积极，以

使自己更好地了解其他领域同事的需求和视角，尤其是级别比他高的同事。然后，他才能达到他们的要求并更好地影响整个组织的决策……在他的群体之外，他未能达成共识来一起推动更宏大的想法得到实施……她没有利用本组织内部的关系。她服务了数年，但对部分管理人员而言她仍然是一名局外人，没有培养与同事的个人关系对她来说是不利的。

当你通过颠覆视角来颠覆剧本时，你开始使用更广阔的视角，你会更快地看到正在发生的组织政治。颠覆视角的能力与你管理组织政治的程度，与同事和利益相关者（上级的、下级的以及整个机构中的）合作的程度，对组织的感觉及自己工作的好坏程度密切相关。微不足道的政治会产生重大的后果，但接受那样的视角不是你的唯一选择。你可以颠覆你的视角，在组织中取得成功，并成为人人都想跟随的老板。

为什么需要颠覆视角

很多新领导者对政治都有一定的理解，例如，完成自己的日程安排或只为让他们个人感到满意的项目工作。他们以别人为代价，想要获得只满足自身需要的资源。在理解别人的感受，别人如何获得帮助及如何共享资源方面，他们是盲目而思维闭塞的。对很多新领导者而言，赢—输的心理从一开始就存在。为什么呢？再一次地，就像那句经典的分手台词，“不是你，而是我。”他们需要赢，或者拒绝输，因为坦率地讲，那是他们一直以来所知道的。这也很可能是他们看待自己领导行为的方式。

对很多人来说，政治是一种必要的罪恶或游戏——偏袒、欺压、权力斗争及极度利己主义。这些善于玩弄政治手段的人乐于看到人们羞辱他人，窃取信任，或将他人的工作成果据为己有，以此获取关

注、荣誉、权力或资源。他们也会扭曲或公然破坏规则并操纵人或系统来以获取自己想要得到的东西。就像《纸牌屋》（House of Cards）中的弗兰克·安德伍德（Frank Underwood）。

许多新领导者不喜欢看到这样的事，并且为屈服于这种组织政治的视角而感到失落。不过，他们也只能将政治作为一种不可避免的不幸现实。这非常令人失望，常常使人泄气。他们无法知道这种视角如何被颠覆。请看看政治（politics）这个词：

Poli——来源于拉丁语，意思是“很多”。

Tics——大量的血吸虫。

这引自杰拉尔德·费里斯和帕梅拉·佩鲁埃（Pamela Per rewé）的著述，他们对组织政治进行了超过30年的研究。他们的研究[注]描绘了一幅残酷的画面：人们一起前进，走捷径来获得他们想要的东西，因为不符合组织规范的行为而获得奖赏，结成派系来获得个人权力，同时，“钻空子”的人能获得更高的报酬和晋升。如果你只看这些灰暗面，你会认为到那样的环境中相当可怕而不可预测，你会感到不可控，并且无法理解什么应当获得奖赏而什么不应当。或许正如佩鲁埃及其同事的研究所示，这种不确定性可能是困惑的且令人沮丧的，甚至令人疲惫不堪。当人们以这样的方式看待组织政治时，其后果将包括：

■员工们的健康受到消极影响；

■冲突、压力、痛苦、紧张、疲劳和焦虑等感觉都有所加重；

■无助感、被迫害感和耗竭感也都有所加重；

■工作表现受到消极影响；

■人们想要离开所在的组织。注

对于我的研究中近三分之一的新领导者而言，管理内部利益相关者和组织政治是当前的一项挑战。在所有的挑战中，政治问题名列第四。考虑一下这位在非营利部门工作的女士所说的话：

（这里有一种）新的对质量和速度的关注，但同事们表示拒绝。他们觉得以旧的方式做事很舒服。不同于同事们的想法，新的对质量和速度的关注让我觉得兴奋，并且我希望比周围的人行动得更快。这引发了摩擦，并且我不知道如何理解并打消他们的顾虑，同时让他们行动得更快。

或者再看一下这位在金融部门工作的女士在与其上级打交道时遇到的困难：

我的一线主管和二线主管有着两种截然不同（常常是相反的）的领导风格：一位是“全速前进”型，而另一位是“谨慎前进”型。我的挑战是同时管理两个人的信息，因为他们常常持有相反的见解。我的一线主管可能会制定一个工作方向，但二线主管对此却并不同意。这是令人为难之处。

不幸的是，管理活动中的政治不会消失，并且你会在整个职业生涯过程中一直面对这个问题。我曾经进行过一项研究，注询问763位来自中国、埃及、印度、新加坡、西班牙、英国和美国的管理者以下问题：“你当前所面临的三项最为关键的领导力挑战是什么？”被询问者均为经历了千锤百炼后具有数年管理经验的管理者，他们中的大多数在全球范围内属于中高层或执行官级别。他们清楚地知道如何领导他人。但同时，和新领导者一样，他们也陷入了管理内部利益相关者和组织政治的泥沼中，这也是他们面临的一项重大挑战。

组织政治也不会消失。你或许不喜欢处理政治，也可能轻视它，甚至可能感觉陷入它的圈套，并且除了像别人一样行动没有其他办法。

如果你的感受是这样的，没有人会责备你，但其他的选择是存在的。

颠覆你的视角吧。

那些颠覆了视角的管理者会以不同的方式看待政治，这并不是说他们天真无知。他们理解其中存在竞争的利益、稀缺资源、不确定性、不明确的原则和规则及信息的缺乏——他们全都看到了。

有什么不同？为了将透明和清晰带给共同工作的团队、同事和利益相关者，他们不会让这些认知阻碍自己的目标。他们清除了环境中的不确定性。

当你颠覆了视角，你不再需要走捷径、厚此薄彼或是钻空子，也不会以别人的利益为代价获取自己需要的东西。你不会长期保持自私的行为，更不会让组织充斥着不确定性。“我必须一直正确”不会再出现在你的词典里。

政治不是一项游戏——在那里你只能赢，而其他人只能输。事实上，它不是消极的或积极的。政治只是组织中我们呼吸的“空气”，司空见惯。当你用这种方式颠覆剧本时，你会存活下来——甚至茁壮成长——利用你的政治头脑（political savvy）在组织中为政治导航，并且对自己和处理此事的方式感觉良好。

你不会局限于一种政治观点。当你颠覆视角并用不同的方式看待政治，你会做人人都想跟随的老板将会做的事：清除不确定性并为共

同工作的人带来透明、清晰和共享的意义，因此，每个人都知道通过使用你的政治头脑期待什么。

费里斯及其同事描述了什么是政治头脑，[注]描述的方式与我对新领导者进行研究和培训时所使用的方式相同：[注]

■了解自己和周围的环境；

■利用这些知识变得足够灵活和包容，以达到有益于自己和他人的目标；

■以真诚和权威的方式行动。

这听起来并不糟糕，对吗？具备政治头脑并不意味着其他人要为你的成功而做出牺牲。这并不是说一个人有多自私、老于世故、是“变色龙”或善于伪装。相反，它是要真诚地使用你的技巧、行为和品质去清除不确定性并达到同时有益于自己和他人的目标。

具备政治头脑是现代组织中必备的品质，事实上，它同时也与很多积极结果相关。在130项研究中，费里斯和其他一些人[注]发现，具有政治头脑的人倾向于：

■更满意自己的工作；

■履行更多对组织的承诺；

■工作效率更高；

■远远超越他们的工作所要求的内容；

■具有更优秀的职场成就和未来发展前景。

我自己的研究也揭示了政治头脑的好处。数年来，我们持续地发现，具备政治头脑的管理者在他们的老板、同事和直接下属眼中是更好的领导者，更值得提拔，并且更不容易在职业生涯中脱轨。[注]因此，不要以为有政治头脑就是要成为拍马屁的人、放暗箭的人、幕后庄家、能说会道的人、骗子或阴险的人。有政治头脑并不令人尴尬，也不意味着背叛或伪装，它更不是“老同学关系网”的一部分。琼·莱斯利（Jean Leslie）和我发现，女性认为她们具有和男性同样水平的政治头脑，并且政治头脑与工作绩效的正向关系在男性和女性中都存在。[注]这里不存在显著的性别差异。

具备政治头脑是一种优秀的品质，它有益于你自己，有益于你的同事，也有益于你所在的组织中的利益相关者。因此，颠覆你的视角吧。

颠覆视角，你可以做些什么

这里就是机密：*理解什么是你想要的，什么是别人想要的，并且决定其中是否存在让每个人都获胜和受益的共同基础。*为了做到这一点，你需要政治头脑。根据费里斯及其同事的研究，以及我自己的工作和研究，如下四个方面可以提升你的政治头脑。

1. 了解情况

客观地检索、观察并收集关于自己和周围环境中人们的信息，学术上称之为“社交敏锐性”（social astuteness）。你对自己的想法和行为高度自觉，也能全面地理解这些想法、行为及你所往来的同事和利益相关者的需求。

2. 行动之前决定合适的行为

基于对他们周围情况的观察，具有政治头脑的老板知道在一种既定的情况下应该做什么。找到共同的基础并做需要做的事，因而每个人都会获得一些东西并对最终的结果感到满意。你不会操纵他们去获得你想要的东西。相反，你会通过整个系统的作用来确保每个人的需求得到满足。

决定合适的行为也意味着你不会在危机面前变得心烦意乱。你不会失去理智，即使身陷“暴风雨”也能控制冲动，保持冷静，在你说话和行动前会加以思考。

我们中的很多人都开过不合适的玩笑，在公共场所分享过本应该保持私密的信息，在未考虑他人的情况下行动，或是在犯错时变成了“火山”。我们中的一些人过后意识到我们本不应该那样做，我们将这些行为分辨出来并从错误中学习。然而，另一些人却因为缺乏对冲动的控制和无法在说话前思考周全而没有再回到大家中来。他们缺乏政治头脑，这是许多人没有再回来的原因。事实上，这几乎耽误了我自己的职业生涯。以下就是我的故事。

我正在CCL进行一项领导力发展项目的培训。一位高级别的官员，同时也是我非常了解并作为朋友看待的组织中的主管，需要召开专门的会议来了解一个项目的进展，于是，她向我询问会议的时间安排，同时问我是否愿意参加这个会议的议程。因此，我在一个休息时间迅速回复了邮件并表示我正在对25名领导者进行培训，只能参加下周会议的一部分，同时，我无法在给定的短时间内把所有的事放到一起。在邮件的结尾，我写下了我们的项目所遇到的一系列问题。

我以为我留意了她的需求。对我而言，邮件的内容及如何措辞不太重要，重要的是迅速回复邮件的行动，以显示我非常留意她需要的信息。

然而，我的主管解读这封邮件的方式却很不相同。两周后，她就所读到的内容给我以反馈。我从中领悟到了两个重要的教训。

1. 这封邮件是生硬的、草率的和失礼的。我需要对邮件内容进行层次划分。我正在进行一个项目，但是我应该让阅读者知道，我已经提供了目前所能提供的信息，并且随后会提供更多的细节。

2. 我提出了问题，而不是可能的解决方案。在我的领导角色中，我不能只说什么是错的。我需要拓宽自己的视角，识别问题并提供可能的解决方案。

回想起来，我本应该用更多一点的时间认真处理而不是如此生硬地回复。此外，我需要颠覆自己的视角。如果我提出了问题，我也应当同时提出解决方案。或者，在既定的环境下（没有足够的时间回复一封详细的邮件是因为我正在进行项目培训），我应该说我们可以稍后讨论解决方案。

我们每个人都可能犯行动前缺乏思考和冲动行事的错误，但是你可以利用政治头脑避免它。

3．战略性地建立关系网

这不是要你在脸书（Fackbook）上拥有最多的好友，在领英上拥有最多的联系人，或者在推特（Twitter）上拥有最多的粉丝——顺便一说，请在推特上关注我（@Lead_Better）；这也不是要你参加会议，更不是要你参与社交的、职业的或民间的团体并收集一堆名片。战略性地建立网络是建立战略关系并为你自己、同事及利益相关者的目标获得支持。通过与拥有不同资源和宝贵财富的有影响力的人建立联系，你会听到没有这样做时从未听到过的声音。更重要的是，你可以获得来自关键内部人士的重要信息。

那么，战略性的网络是什么样的呢？ODD：开放（open）、多元（diverse）和深入（deep）。在CCL的菲尔·威尔伯恩（Phil Wilburn）和克里斯廷·卡伦·莱斯特（Kristin Cullen-Lester）注的研究中，这是他们对成功的领导者网络的描述。

■**开放**——网络中你所知道的人不应该全都互相认识（那是一个封闭的网络），但当你拥有一个开放的网络，你知道的人会和其他你不知道的人联系。利用这个开放的网络，你会听到以前不会听到的信息，收集不同的想法和观点，并且利用这些信息影响他人或做出使所有参与方都受益的消息灵通的决策。

■**多元**——网络中的人应该不是都来自同一个团体或机构（那是一个同质性的网络）。在多元的网络中，网络中的人应该来自不同的团体或机构，横跨不同的边界（包括上级和下级），横跨不同的规范层级，同时也横跨功能性的或地理性的边界。当你的网络可以横跨这些边界，你就能够建立起连接，从而使所有的参与者感受到自己是解决方案的一部分。

■**深入**——对网络中的人的了解不只是他们的姓名、头衔和座次（那只是肤浅的网络）。你应该更加深入，知道他们就读的学校、周末参加的社团、宠物的名字及他们的孩子获得才艺的方法，这才是建立一个网络好的开始。然而你仍然需要进一步深入，着手了解这些人在做什么和他们所处的境况，以及他们的动机、价值观和需求。

4. 留下良好的印象

我们当中学习政治头脑的人都相信费里斯所建议的：如果你具备政治头脑，你应当表现得如同不具备它。每一件你所做的事——你的行为、行动和所说的话——都是真实的、透明的和可靠的。作为一名

具备政治头脑的老板，你全部的言行举止都应该真诚可靠，同时要给人留下好印象。

任何人都可以战略性地建立关系网

当前，我们中的一些人喜欢关系网，它为我们注入能量；而另一些人则认为建立关系网是令人厌烦的工作，痛苦而令人枯竭。抛开你的感受，战略性地建立关系网是必要的，并且任何人都可以做到。(注)如果建立一个ODD网络的想法让你紧张或焦虑，那就一点一点接受它。关系网不是在一个星期内就能建立起来的，所以要保持耐心。为了帮助你简化理解，请记住：关系网不是关于拥有最多的联系。眼光放长远一些，展望比规范的组织层级和组织结构图更长远的方面，从而与网络中的人建立战略。它最终会值得你付出时间和精力，因为这些ODD网络可以为你带来交换信息、资源和技能的平台。你将得到见解和资源，从而可以在工作中为了自己和他人现在与将来共同需要的东西获取支持，并建立彼此间的友情。这是人人都想跟随的老板会做的事。

思考一下政治头脑的特征。如果你用一种真诚的和真实的方式了解所处的环境，你会被认为是“精明的”“机智的”和“聪明的”；但如果你用不可靠的方式去做，你可能被别人贴上“狡猾的”或“狡诈的”标签。一旦确定你以真诚而可靠的方式开展合适的行为，你会被认为是“灵活的”和“适应性强的”；如果不是这样，你可能被认为是“冷漠的”和“会算计的”，或者可能在本性上成为“马基雅维利（Machiavellian）”式的不择手段之人。以真诚而可靠的方式战略性地建立关系网，你会成为一位“关系建设者”；否则，你可能被打上“拍马屁的人”和“渴望权力的人”之类的烙印。你希望自己被附上哪种形容词呢？

试想一下，不具备政治头脑的领导者，他们没有颠覆剧本，你知道这些人，他们被认为是善于控制他人的和自私的。他们就像草丛中的蛇——或者对塞缪尔·杰克逊（Samuel L.Jackson）的粉丝而言，可能像飞机上的蛇。他们说一件事情，和你握手，然后从背后“捅你一刀”。

你希望操纵他人去做一些事情吗？可能不会，即使是想一下也会感到居心叵测。但是，你希望有一天可以真诚而可靠地影响他人去获得你和他们都需要的东西吗？那就是你知道自己通过颠覆视角而颠覆了剧本的时候。通过真诚、值得信任和诚恳留给别人好的印象。你会在现在及未来与那些同你一起工作的人建立信任和信心。

对我们中的部分人而言，这可能很困难。或许你从那些认为你自私和善于操控他人的人群得到了一些反馈，或许你害怕没有其他的处理方式。好吧，不必再害怕了。费里斯、佩埃鲁及其同事相信，即使政治头脑某种程度上是与生俱来的，但新领导者和有经验的领导者都同样可以在这方面得到训练、提升和提高。我也相信它，我不断地在项目和研习会中帮助新领导者留意政治头脑，并帮助他们提升政治头脑。

努力颠覆你的视角，你可以做到！它不是如何控制他人去实现结果。颠覆这种想法。选择诚恳地做事并展示出真诚和值得信任，从而达到所有参与方都希望的目标。你有潜力成为一位组织中备受尊敬的且具有政治头脑的老板。

两种颠覆视角的方式

目前为止，你已经了解了颠覆视角有多么重要，更少地关注自己而更多地关注你所领导和服务的人：“一切不再是关于我。”当你通

过颠覆视角来颠覆你的剧本，从更多不同的方向关注机构内部和外部的利益相关者，当你这样做的时候，你的政治头脑将帮助你处理两个话题。它们是我在与新领导者一起工作并对他们进行培训时常常听到的：“我如何管理上级？”以及“我如何管理关系矩阵？”

如何管理上级

对很多人来说，“管理上级”给他们留下了不好的印象。他们将其视为一种自我抬高、谄媚、拍马屁、迎合、卑躬屈膝、奉承、不可靠和出卖。当你颠覆了剧本，你会以不同的方式看待它。

首先，不要把它当作管理你的老板和主管之类的上级，而应把它当作帮助你的资深同事。管理老板听起来好像你在尝试控制你的老板，而帮助资深同事则没有那么正式和死板，表现出尊重的同时听起来也不像控制别人。

其次，将帮助资深同事作为你工作的一部分。对关系负责并表现得积极主动。寻找、理解和影响你的资深同事是你的工作，而寻找到你、告诉你他们的想法并赞同你想要的东西却不是他们的工作。如果你具备政治头脑，你会让你的资深同事了解正在发生的事并将他们保留在消息圈内。你很忙，但你的资深同事亦是如此。因此，你要主动积极地让你的资深同事了解情况，因为他们无法知道你的团队中正在发生的每一件事情。

这并不是拍马屁。试着这样想：如果你站在他们的角度，他们对你和你的团队应该知道些什么？那些就是应该让你的资深同事了解的情况。这样一来，他们将能够向上级或在整个组织内沟通这些信息。

只管理上级而不管理下级时的警告

警告：不要偏离主题，将“管理上级”变成你全部的工作。在脱轨研究中：如果你忽视你的团队，你的职业生涯将脱轨。因此，将合理的时间利用到帮助你的资深同事上有利于帮助他们，也有助于领导你自己的直接下属、员工和团队。

矩阵㊟不只是一部电影

一则短故事：

成为主管约两个月后，我处于一种非常困难的处境。我有一个直接下属，但这个人不在总部工作，而且常常需要为其他组织服务。因此，我是一个对他没有完全支配权的老板。要让他专心工作非常难，因为很多时候他不知道应该做什么并会问，“我应该专注于你交给我的事务，还是专注于我所属的其他组织的事务？”同时，由于角色的明确在领导团队时非常重要，我知道我需要把那些事务交给他去做。但是在目前的人事关系中，我该怎么做呢？

我向副总裁寻求帮助。她的回复是什么呢？

“欢迎来到矩阵。”

现代组织比它们在过去建立时的层级架构更复杂。一部分人事关系位于矩阵之中——我们向自己部门和一位职能经理报告。矩阵式关系的管理十分困难，但也并不是不可能的。找到对你的利益相关者起作用的东西，聆听他们的想法并寻找共同的基础。以下是我处理这种情况的方式。

我的直接上级、老板、副总裁和来自其他组织的直接下属的资深同事，一起召开电话会议。

那是晚上10：00，一个小时后，我感到焦虑、沮丧和疲倦。我所听到的是，“你意识到我们的上级是冲突的吗？”以及，“你知道我

们正在做的事情吗？”

当听到资深同事的压力点和需求时，我发现了可以帮助电话会议上每个人的共同基础。当时，我针对来自其他组织的资深同事说了一些话。

“对于现在正在发生的事情，我感同身受，现在我也能够更好地理解你们正在做的工作并且理解你们在为特定的人群服务。那么，我们怎样才能在研究中帮助你改变战略呢？我们能思考一下怎样进行研究并针对特定的人群吗？这些人是你所认为的对你和你的工作而言最重要的人。”

我的副总裁与我即时通信并给予我极大的信心，她说：“伟大的重塑。”那时，我知道自己做了一点比较酷的事情。晚上10：45左右迎来了我的时间，感觉就像每个人都赢了。明确地讲，我没有直接的权力管理资深同事。但是，因为我拓宽了自己的视野并透过他们的视角去看事情，我的政治头脑让我获得能力，从一个不够资深的位置去向其他组织的员工安排工作；同时，我的直接下属也更多地投入到工作中。每个人都赢了。

---

1. .G.R.Ferris and W.A.Hochwarter,“Organizational Politics,”in APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology,Vol.3,ed.S.Zedeck(Washington,DC:American Psychological Association,2011),435–59;G.R.Ferris,D.C.Treadway,R.L.Brouer,and T.P.Munyon,“Political Skill in the Organizational Sciences,”in Politics in Organizations:Theory and Research Considerations,ed.G.R.Ferris and D.C.Treadway(New York:Routledge/Taylor and Francis,2012),487–549;G.R.Ferris,D.C.Treadway,R.W.Kolodinsky,W.A.Hochwarter,C.J.Kacmar,C.Douglas,andD.D.Frink,“Development and Validation of the Po liti cal Skill Inventory,”Journal of Management31(2005):126–52;and G.R.Ferris,D.C.Treadway,P.L.Perrewé,R.L.Brouer,C.Douglas,and S.Lux,

“Political Skill in Organ izations,” Journal of Management33(2007):290–320.

2. .P.L.Perrewé,C.C.Rosen,and C.Maslach,“Organizational Politics and Stress:The Development of aPro cess Model,” in Politics inOrganizations:Theory and Research Considerations,ed.G.R.Ferris andD.C.Treadway(New York:Taylor&Francis,2012),213–55.
3. .W.A.Gentry,R.Eckert,V.P.Munusamy,S.A.Stawiski,and J.Martin,“The Needs of Participants in Leadership Development Programs:A Qualitative and Quantitative,Cross-Country Investigation,” Journal ofLeadership&Organizational Studies21(2014):83–101.
4. .G.R.Ferris,S.L.Davidson,and P.L.Perrewé,Political Skill at Work:Impact on Work Eff ectiveness(Mountain View,CA:Davies-Black,2005).
5. .W.A.Gentry and J.B.Leslie,Developing Political Savvy(Greensboro,NC:CCL Press,2012).
6. .T.P.Munyon,J.K.Summers,K.M.Thompson,and G.R.Ferris,“Political Skill and Work Outcomes:A Theoretical Extension,Meta-Analytic Investigation,and Agenda for the Future,” Personnel Psychology68(2015):143–84.
7. .W.A.Gentry,D.C.Gilmore,M.L.Shuffler,and J.B.Leslie,“Political Skill as an Indicator of Promotability among Multiple Rater Sources,” Journal of Organizational Behavior33(2012):89–104;and W.A.Gentry,J.B.Leslie,D.C.Gilmore,B.P.Ellen III,G.R.Ferris,and D.C.Treadway,“Personality and Political Skill as Distal and Proximal Predictors of Leadership Evaluations,” Career Development International 18(2013):569–88.
8. .J.B.Leslie and W.A.Gentry,Women and Political Savvy:How to Build and Embrace a Fundamental Leadership Skill,White Paper(Greensboro,NC:Center for Creative Leadership,2012),http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/Women PoliticalSavvy.pdf.
9. .P.Wilburn and K.Cullen,A Leader’s Network:How to Help Your Talent Invest in the Right Relationships at the Right Time,White Paper(Greensboro,NC:Center for Creative Leadership,2014),http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/LeadersNetwork.pdf.

10. .A.Grant,“5Myths about Introverts and Extroverts at Work,”Huff Post,The Third Metric(February19,2014;updated April21,2014),http://www.huffingtonpost.com/adam-grant/5-myths-about-introverts_b_4814390.html.

11. .电影《黑客帝国》的英文名为The Matrix，直译为“矩阵”。——编者注

兜了一圈回到原地

从第一次管理团队会议开始，我走了一条漫长的路。坦率地讲，我有时觉得自己在这些会议上像一名冒名顶替者，但我在自己的角色中变得越来越适应。事实上，我记得自己感受到这种归属感的确切时刻。以下是我在会议前的精神唠叨。

在另一次团队会议中，出现了通常的疑虑——不要看起来像个白痴！事实上，你没有。你会做得很好。

议程中的第一项，我们讨论本部门员工的发展计划。你需要确认为你的下级说话。此外，要表明他们的工作效率的提高会如何直接帮助到部门中的其他小组。这会真实地显示出你不只是关心自己的人，也关心你的同事和别人。

议程的第二项是我们自己团队的发展。根据我们内部的意向调查，管理团队认为在某些方面尚有不足。团队成员觉得人与人之间缺乏联系。询问你的同事——我们如何能够一起改善团队成员之间的联系。他们加入组织和担任管理人员的时间比你长，那么，他们在过去的所见所闻对改善团队成员的联系是否有作用呢？

议程的最后一项是：我们的管理小组如何达到更好的内部沟通，以使组织内的利益相关者了解我们在做什么及这样做的重要性。因此，尝试站在利益相关者的角度理解问题。我们所做的事情对于完成他们的工作有何重要性？他们需要我们做些什么来改善目前的状况？

那天晚上会议结束后，我和部分参与会议的同事一起享用工作晚餐。在离开餐馆时，两位同事赞扬了我在上午的会议中处理事情的方

式——我只是向他们寻求明确的答案和反馈，这些就是我实际上完成的事情。每个人都告诉我，我颠覆了自己的视角：我同时站在他们的角度和利益相关者的角度思考问题。我们的管理小组需要这样的思维方式。

我真实地感受到自己颠覆了视角。我关注自己的团队，与同事一起工作得不错，并且帮助资深同事。如果不具备政治头脑，这些都是不可能的。

当晚开车回家的路上，感觉很棒，就像几个月前刚获得晋升时一样。

然而，一个夸张的问题向我袭来：

为什么要颠覆视角？事实上，为什么你要颠覆思维方式、技能、关系和“什么都做的态度”——这些中的任意的一项？你真的有意愿帮助你的直接下属吗？你真的希望你的同事取得成功吗？以及你做这些是为了你个人的利益吗？

像我一样，你可以做出选择。你会用自己个人的进程去领导他人吗？如果最后是结果解释手段或手段解释结果，你做什么真的重要吗？或者无论知道与否，你都会一直注意你的行动和决策将影响别人吗？

颠覆关注焦点是最后的行动，大概也是颠覆剧本时最艰难的环节，它需要用大量的精力去寻找。它也是风险最大的，不只会影响到你和你所领导与服务的人们。这听起来不太好，但我们可以就此进行探讨，你将在下一章阅读到这些内容。

教练园地：你可以颠覆视角

如果你希望通过提升政治头脑以及帮助资深同事进行自我提升，进而找到其他方式颠覆视角，请参考本章的辅助网站和资源页面。

在这里，有以下两个问题和两个应用可以颠覆你的视角。

问题1：你所在的组织中，具备政治头脑的人是怎样做的？想一想你所在的组织中具备充分政治头脑的人——一个明了自己所处的情形，知道应该做什么，具有强大的关系网且能真正可靠地做好自己的每件事的人。领导者利用政治头脑将透明带到工作场所中，同时为所有人的共赢提供解决方案，这些方式的具体例子有哪些？

问题2：你的资深同事视角是怎样的？你的资深同事的压力点有哪些？他们的痛苦和焦虑有哪些？他们的需求有哪些？他们的进程、价值观、目标和任务是什么？如果你能够回答这些问题，你就能更好地理解你和团队能够为他们做些什么，以便简化他们的工作并让他们取得成功。

应用1：使用一种方式向你的资深同事表明你有能力在未来的30天内帮助他们满足需求。想一想为了满足需求或克服不足、缺陷和缺点，你所具备的优势，以及你和小组在既定的工作规则与现实情况下能做的事情。然后，提出你或团队如何弥补这些差距的建议。或者，与你的同事讨论他们具备的能力并确定如何一起克服这些差距。

应用2：画出你的关系图谱。它就像你自己的“凯文·培根的六度分隔理论”（Six Degrees of Separation with Kevin Bacon）游戏，但是，你位于中心的位置。

1. 从一张白纸开始。

2. 在中间写下你的姓名，并在其周围画一个圈。

3. 想一想和你相联系的人：

■你非常了解的人；

■你不太了解，但是打算了解的人；

■与你的日常工作关系密切的人；

■和你一起工作的人，但处于边缘的位置；

■当你在组织中得到晋升，你在将来应当认识的人；

■你知道拥有较多权力和影响力的人；

■其他对你来说重要的人。

4. 将你认为和你具有很强的、高质量关系（就像第四章所描述的）的人画在关系图谱上。

5. 在这些名字周围画上圆圈，并将已经画圈的你的名字与他们连接起来。

6. 写下你认为和你关系较弱的、距离较远的人的名字。

7. 在这些名字周围画上圆圈，并将已经画圈的你的名字与他们连接起来。

8. 注意，距离在图谱上具有含义。不是每一个关系网中的人都用同样长度的线连接。

9. 将你的关系连线。如果其中的一个关系与另一个关系具有较强的联系，将他们用线连接起来。用同样的方法，将所有你认为具有较强联系的关系连接起来。

下图是一个展示关系图谱的例子。现在你制作了自己的关系图谱，观察你的关系网是不是真的ODD关系网。它是开放的吗？它是多元的吗？它是有深度的吗？如果不是ODD关系网，询问是否你

的一些密切关系能够帮助你与那些较远的关系连接上，或者询问是否存在更多的战略。

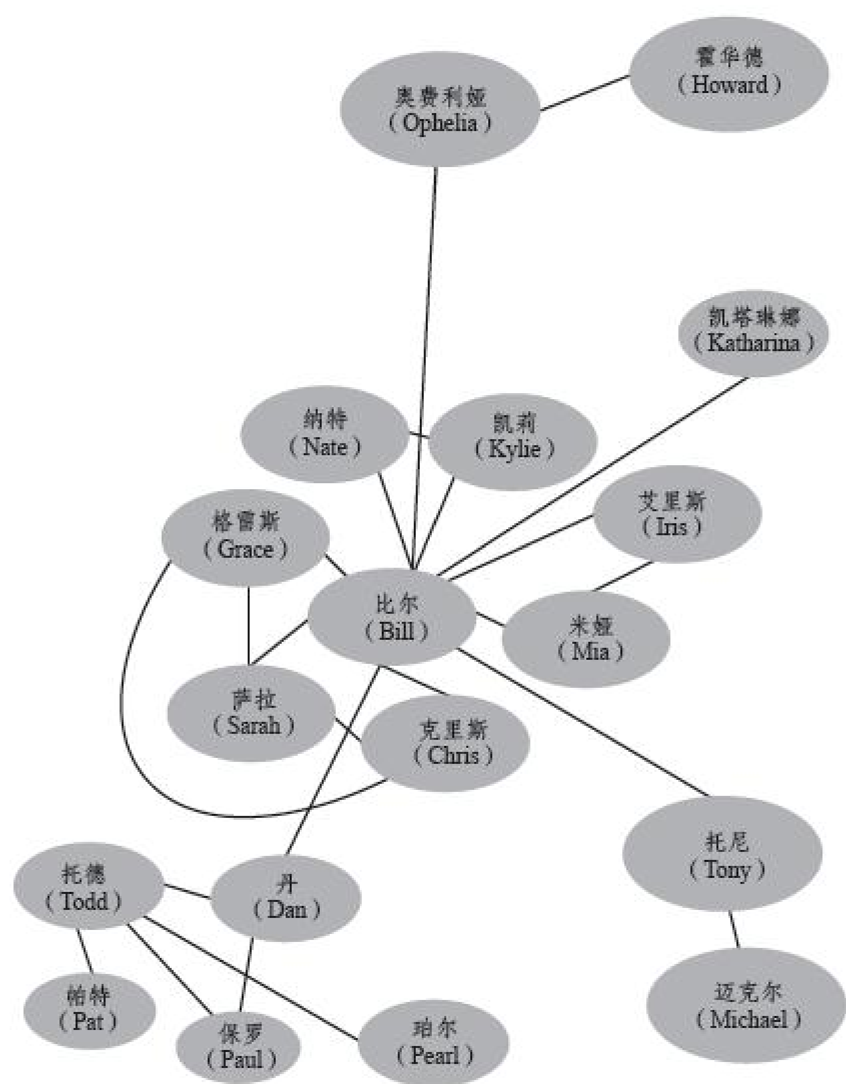


图6-1 关系图谱示例

第七章 颠覆你的关注焦点

你确实需要做出一些艰难的决定。有一些决定很轻松，但还有一些决定更加复杂，也更令人焦虑。你会削减一个项目的预算而将其转移到另一个项目上吗？即使别人听到反馈时会感到很难堪，你也会将反馈告诉他吗？你真的会正式地训斥他人还是会坐视不管？即使决策会导致一些裁员，你依然会建议推行这项决策吗？这令人不舒服，但下面这段话引述自一名首席执行官：

“你每天都会面对检验自己品德的问题。这些问题会集聚在一起，而集聚的结果会变得更加严重。为了你好，请仔细思考，做正确的事，而不做轻松的事。”

出于一些原因，我喜欢这段引述。无论你是一名独立贡献者、一名新晋老板还是一名经验丰富的领导者，这都与你的关注焦点相关。你的诚信在何处？你的品格在何处？当你做出决策时，它们如何发挥作用？这段引述也与做正确的事相关。这很难做到，即使我们努力也可能失败。因为我们是不完美的人，我们的职业生涯中会出现错误。但我希望你意识到的是，现在作为一名领导者，你的行动和决策及随之伴生的事都可能会被放大。它不只是需要你来承担后果，你的行动和决策也会影响到其他人。作为一名新领导者，请承担责任。现在，你是一名老板，你的关注焦点应该集中在品格、诚信与“做正确的事”上。为什么呢？

让我们面对它：人们尊敬领导并期望从他们身上得到很多，恨不得要求他们一年365天、7×24小时地保持完美，无论是工作时间还是非工作时间。你可能也对自己的领导有同样的感受——我知道自己是

这样的。从颠覆的角度看，你很可能现在就拥有尊敬你的人，他们对你的期望很多。那些期望对我们中的任何一个人来说都是很难做到的。我知道，有时这种压力是无法承受的。我在成为新领导者时说有这样的感受。我觉得这样索取太多，已经接近不公平了，但那也是我们大部分人向领导索取的。这种情况在穿着“领导者T恤”和戴着“老板帽”的地方就会发生。

你的确对其他人拥有很多权力和影响力，因此，你也有可能影响除自己之外的他人的生活。“一切不再是关于我”，还记得吗？接受吧。

对一部分新领导者来说，那是一个巨大的冲击，这让他们充满了自豪；而对另一部分领导者来说，它可能是令人不安的，甚至想起来有一些害怕或卑微。无论你感受如何，不要将它视为理所应当。如果领导者没有关注诚信、品格和“做正确的事”，也没有颠覆关注焦点，他们就会因此而陷入丑闻，从而造成很大的伤害。每隔几个月，就会爆出这样的新闻——某领导者在颠覆关注焦点方面十分无能，他的行为和决策对他人造成多大的影响，进而被鼓吹成丑闻。

这是相当严重的事，由于太重要而不得不提。在我看来，作为一名新领导者，颠覆你的关注焦点——理解和接受你是谁，以及你能做什么来对自己之外的事产生持续的影响——是颠覆剧本时的最大挑战。

啊，真讽刺

我喜欢开场的引述还有另外一个原因。想象毕业那天的自己：你的毕业典礼演讲嘉宾是一位来自资产达数十亿美元的全球性机构的首席执行官，用引述的那些话来鼓励你。随后，你将学位帽抛向天空并取得了自己的学位证书，准备迎接世界。

两周后，这位首席执行官被捕了，他曾经用这段话进行过如此精彩的演讲并激励你。

这就是发生在泰科国际（Tyco International）前首席执行官丹尼斯·科兹洛夫斯基（Dennis Kozlowski）身上的故事。[注]在圣安瑟伦学院（Saint Anselm College）的毕业演讲中，他对毕业生说了这段话。17天后，他被逮捕，随后被发现涉嫌重大盗窃和同谋罪，伪造商业文件，违反一般商业法并从他所在组织侵吞（或盗窃）了数百万美元。

我为什么特别喜欢这段引述呢？真讽刺。一名领导者，谈论着品德、不做轻松的事而要做正确的事，却违反了自己的承诺。他只留意自己，而没有注意自己的行动和决策会影响其他人。他没有颠覆自己的关注焦点。这段引述一直提醒我，即使我们是不完美的人，如果没有颠覆关注焦点，也会和科兹洛夫斯基一样。这样的事很可能发生在我身上。

那么，面对困难、不受欢迎、不安和忧虑，你会在任何一种情形下都做“正确”的事吗？当这只是一种假设或写在纸上的情景时，回答出“当然”十分简单。我知道自己会这样，任何一个人都会这样，

无须思考。但作为领导者，如果生活像带有隐藏相机的电视剧或者30英里区域网站（Thirty Miles Zone，简写为TMZ）上的流言那样，我们可能不会一直做正确的事。很多人会以自我为中心，只考虑到短期利益，并且不会一直思考自己的行动如何影响别人和影响未来。他们仍然相信，“不是你，而是我。”他们从未颠覆自己的关注焦点。

我们都是人类，没有人是完美的，但我会对你说实话。你我都知道，因为你是领导者，人们尊重你，信任你，以你为榜样，甚至模仿你。在职业生涯中，你会做出很多决策。无论你是否知道，是否意识到，还是故意为之，你的行动和决策都会影响到其他人。本章将帮助你理解，作为一名新领导者，无论在现在还是未来的职业生涯中，颠覆关注焦点有多么重要。

尽管一些读者可能认为本章的内容出现得有些迟了。作为一名新领导者，你或你周围的其他人已经开始质疑你的行动和决策；或许你获得晋升以前所做的事情导致了这些传闻。请放心，现在去改变还不算太晚。用本章的内容进行自我检查以防最终被自己击垮。从本章获取正确的见解、工具和信心吧，颠覆关注焦点并成为人人都想跟随的老板。

为什么需要颠覆关注焦点

尽管我对这个话题很有研究热情，并希望通过它让你确信颠覆关注焦点的重要性，但我知道一些人还是会对此表示怀疑。我理解这一点。你看到其他人从未考虑决策产生的影响，同样获得晋升、名誉和财富。我也有同样的想法，但不要受其他想法的影响而不去颠覆关注焦点。以下是这么做的理由。

高层管理者的品格与诚信

当你颠覆关注焦点时，你明白自己的行动和决策会影响到其他人。所有的领导者都有自己的安排。一些领导者会以自我为中心（即哲学家所称的利己主义），我们中的许多人都是如此，于是我们可能假设高层管理者也是如此。以自我为中心本质上没有什么不正确。但作为一名领导者，你需要慎重地考虑通过颠覆关注焦点来颠覆剧本。考虑更大的利益（即哲学家所称的功利主义），或者做那些为他人好而不是为自己好的事（即利他主义）会出现在你的脑海中。你会开始质疑你真正需要做的事及你的关注焦点应在何处，那里才是你的品格发挥作用的地方，尤其是你的诚信。从2010年开始，我与同事一起开始不再关注品格的缺陷，而是关注领导者们的品格优点。[注]特别地，根据克里斯托弗·彼得森（Christopher Peterson）和马丁·塞利格曼（Martin Seligman）在“行动价值”模型[注]中进行的分类，我们集中关注了24项品格优点中的4项——诚信、勇气、视角和社会智力。

定义诚信、勇气、视角和社会智力

■**诚信**——按照你所阐明的价值观行动，在语言和行动上展示出一致性，遵守承诺，同时利用道德自律引导自己的决策和行动。

■**勇气**——果断地行动，带头解决困难的问题，在遇到不得人心、威胁和挑战时坚持下去。

■**视角**——理解组织中不同功能领域的作用，对影响组织的外部条件（如商业机会和挑战、商业趋势、竞争者的优势和劣势）有充分的理解。

■**社会智力**——理解自己对周围情况和人员产生的影响，知道什么影响自己和其他人的思想，了解他们的动机和感受，有能力让自己的行为适应所在的环境。

在我们的第一项研究中，对191位高管人员（董事长、执行总裁及类似级别的管理者）考察了这四项品格优点。这191位领导者的直接下属对他们的4项品格优点进行了评分，而他们的老板则告诉我们这些高层管理者的工作效率如何。对数据进行计算后，我们发现诚信、勇气、视角和社会智力都与工作表现正相关。例如，诚信方面得分较高的高层管理者倾向于拥有更好的工作表现评分。同时，在诚信方面得分不高的高层管理者，则更可能在工作中表现得更差。我们在其他3项品格优点中发现了同样的趋势。

通过更深入地研究数据，我们发现了4项品格优点中最重要的一项：诚信。在机构的最高层级中，品格优点对领导者的工作表现具有重要作用。在我们所分析的4项品格优点中，诚信最为重要。

品格与诚信甚至与机构的财务表现和净收益相关，同时也与员工对工作的感受相关。根据韩元国际有限公司（KRW International）的研究，注通过对包括诚信在内的品格进行评分，获得高分的首席执行官拥有的平均净资产收益是获低分首席执行官的5倍以上。他们还发现，拥有诚信方面高分首席执行官的机构，其员工参与度高出26%。由此可见，品格对于高层管理者来说最为重要，尤其是诚信。

中层管理者的品格与诚信

在我们的第二项针对品格优点的研究中，考察了246名中层管理者——更像你的直接上级的管理者，以及你下一次晋升时将会达到的位置。使用与前一项研究同样的变量和同样的方法，我们发现了相同的结果：诚信、勇气、视角和社会智力都与工作表现的评分正相关。如果你希望在下一个层级的工作中有效率，我们希望你具备优秀的品质。

同时，与前一项研究一样，我们继续深入研究数据以寻找四项品格优点中最重要的一项。我们很惊讶：社会智力，而不是诚信，成为

最重要的品格优点。同时，当我们对四项品格优点一起进行考察时发现，诚信对中层管理者工作表现的作用很小。

如你所知，我们通常因为自己当前的表现而获得提拔，而不是因为在未来所需要的东西。我们的研究结果认为，诚信对中层领导者当前的工作表现而言并不重要。因此，正在攀登组织层级阶梯的领导者可能不必具有高管层需要具备的品格优点。难怪如此多的人认为，要达到组织的顶层不需要具备诚信的品格。这一观点在我们的研究中也得到证实。

在目前担任的角色中，你的品格与诚信

那么，你现在可能在思考：

像我一样的新领导者呢？研究结果认为，在组织中，诚信可能对我的下一次晋升不那么重要，但对高管层而言十分重要。但是，目前怎么样呢？作为一名新领导者，我现在需要它吗？我处在组织中的什么位置？

你或许会，或者不会因此而惊讶。在我针对近300名新领导者的研究中，没有提到诚信。例如，在他们所面临的最重要的挑战中，没有提到诚信。我也从新领导者的老板、同事、下属和他们自己手中，收集了关于优点和新领导者提升需求的书面评价。共收集到3294份书面回复。令人惊奇的是，只有一条来自新领导者直接下属的记录，提到了诚信是新领导者需要提升的东西。纵观新领导者的优点，诚信在3294条记录中只出现了96次。这个比例还不到3%。

为什么会出现这样的情况呢？为什么在到达顶层之前，诚信、品格及做“正确”的事看起来没有那么重要呢？看待这一问题的其中一种方式是，它或许只是你成为新领导者的“入场费”。也许当你成为老板时，诚信、品格及做“正确”的事是被默认的。那也是我们对自

己的领导所期望的。只有当人们遭遇道德上的失败时，我们才会意识到。不幸的是，多数时候，与之相关的努力都为时已晚。

但现在，你可以尝试一些努力。通过颠覆关注焦点来颠覆你的剧本。如果你对攀登公司的层级阶梯感兴趣，并朝着最高的层级前进，希望拥有能够透过窗户看到天际线的角落办公室[注]并且期望用上高管层专用的卫生间，那么你需要具备诚信与品格。让这些研究说服你颠覆关注焦点。如果在前往组织最高层级的路上品格确实这么重要，特别是诚信，为什么不现在就把焦点集中于它并为将来做好准备呢？

但是，如果你对攀登公司的层级阶梯不感兴趣呢？你不希望投入时间和精力去获得角落办公室，成为下一任首席执行官或董事长不是你的最终梦想，也不是你对成功的定义，那也没关系——这也没有错。但需要意识到的是，那并不是你不去颠覆关注焦点的理由。无论你处在组织的什么位置，你的行动和决策都会发生作用，而品格和诚信的瑕疵会拖你的后腿。这可能发生在任何一个人身上。

现在，你们中的一些人可能在想：

好吧，我知道诚信对颠覆自己的关注焦点非常重要，也知道我需要诚信，特别是如果我希望在组织中越爬越高。那不是问题。我很诚信。

毫无疑问，你们中的许多人都具有诚信的品质，你们的下属也是幸运的。我们都知道自己有多诚信，对吗？就像下面这位著名领导者所说：[注]

（我）用一种确定的方式生活，以确认我从不违犯任何法律——特别是从不违犯刑法——同时，一直坚持诚信对我来说是最重要的，那是我的品格，也是我的价值观。

实际上，这位领导者认为自己具备品格和诚信。那么，他是谁呢？

他是安然公司的前首席执行官肯尼斯·莱（Kenneth Lay）。他对刑事指控作无罪辩护后，在第一次接受美国有线电视新闻网（CNN）“拉里·金现场”（Larry King Live）的采访时说了这句话。我大概不用告诉你安然公司因为莱和公司其他成员的腐败行为损失了多少吧。但可以明确的是，莱高估了他的诚信。

莱的故事告诉我们，很多时候我们都错误地评价并且实际上高估了自己的诚信。事实上，我们的品格优点研究[注]也揭示了这一现象。我们研究中的领导者倾向于过高评价自己具备的诚信，尤其是该研究中的高层领导者。有趣的是，与直接下属所看到的情况相比，我所研究的新领导者也倾向于高估自己的诚信。

---

1. .A.Berenson,“The Tyco Mistrial:The Chief;Tyco Chief and His Deputy Avoid Convictions,but Not Tattered Reputations,”New York Times,Business Day(April3,2004),http://www.nytimes.com/2004/04/03/business/tyco-mistrial-chief-tyco-chief-his-deputy-avoid-convictions-but-not-tattered.html?r=0.

2. .J.J.Sosik,W.A.Gentry,and J.U.Chun,“The Value of Virtue in the Upper Echelons:A Multisource Examination of Executive Character Strengths and Performance,”Leadership Quarterly23(2012):367－82;and W.A.Gentry,K.L.Cullen,J.J.Sosik,J.U.Chun,C.R.Leupold,and S.Tonidandel,“Integrity’s Place among the Character Strengths of Middle-Level Managers and Top-Level Executives,”Leadership Quarterly 24(2013):395－404.

3. .C.Peterson and M.E.P.Seligman,Character Strengths and Virtues:A Handbook and Classifi cation(New York:Oxford/American Psychological Association,2004).

4. .“Measuring the Return on Character,”Harvard Business Review (April2015),https://hbr.org/2015/04/measuring-the-return-on-character.

5. .“Interview with Ken Lay,”CNN.com,Larry King Live(July12,2004),http://www.cnn.com/TRANSCRIPTS/0407/12/lkl.00.html.

6. .W.A.Gentry,K.L.Cullen,and D.G.Altman,The Irony ofIntegrity:A Study of the Character Strengths of Leaders,White Paper(Greensboro,NC:Center for Creative Leadership,2012),http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/IronyOfIntegrity.pdf.

7. .美国职场身份和地位的象征——编者注。

真实生活的案例

尽管研究强调了品格的重要性，尤其是诚信，还是有人会不相信它们真的如此重要。相信你曾经看到过有人走到了高层而没有被逮捕，他们收获了利益而背离了诚信。如果这对他们来说有用，对你也适用，不是吗？

当我写到这一章时，马丁·什克雷利（Martin Shkreli）（30多岁的药业大亨，他因将达拉匹林的价格从每片13.5美元提高到每片750美元）而被逮捕，他涉嫌证券欺诈和以庞氏骗局的方式经营企业。随后还有世通公司（WorldCom）的伯尼·埃伯斯（Bernie Ebbers）、阿德菲亚公司（Adelphia Communications）的约翰·里加斯（John Rigas）、蒂莫西·里加斯（Timothy Rigas）及伯尼·马多夫（Bernie Madoff）。他们都是所在领域的精英，都涉嫌欺诈并被逮捕。

美国联合航空公司（United Airlines）的首席执行官石志辉（Jeff Smisek）通过影响纽约和新泽西的高级官员来活跃贸易又怎么样了呢？或者，国际足球联盟（FIFA），即世界足球主管机构的官员收取了回扣和贿赂的后果呢？他们被逮捕并且各自承担自己造成的后果。

但是，他们的行动和决策不只是影响到自己。没有颠覆关注焦点影响深远，并不仅仅涉及相关的个人。

举一个例子，想一想世通公司和阿德菲亚公司所发生的事。这些领导者的行动和决策不只是让他们的公司走向末路，也使那些为其工

作的员工的生存和福利受到了影响。人们失去工作，无法拿到薪水，生计没有着落，同时，还影响到他们的家人和孩子。

大众汽车（Volkswagen）的领导者允许使用非法软件来使其生产的汽车以欺诈方式通过环保检测，你认为他们的行动和决策只影响到他们自己吗？看一看大众汽车在丑闻发生后的股票价格吧——其股东和投资者的经济利益、资金和401（k）理财计划遭受了损失。你可以想象购买了大众汽车的人们，他们的信仰和信任也因此受到损害。

全球范围内的许多人仍然在为次级贷款和造成美国及全球经济大幅下滑的其他一些事件而感到悲痛，这些事件与雷曼兄弟（Lehman Brothers）及其他公司的决策相关。由于这些决策和领导者无法颠覆关注焦点，有多少人失去住所、工作以及退休金，或是无法照顾他们的家人和畅想未来?

像这些臭名昭著的领导者一样结束是你的计划吗？你希望自己的名字与这些名字发生联系吗？我希望不是那样。研究很明确，但它在真实的生活中也会发生。当领导者们没有颠覆关注焦点，他们真的会被逮捕。

颠覆关注焦点，你可以做些什么

你有潜力接触到自己以外的众多人群的生活。当你颠覆了自己的关注焦点，你会理解自己的影响在变大。你的行动和决策真实地影响到他人。诚信很重要，但你不可能一夜之间就拥有它。

罗马与诚信

我确信你听过这样一句谚语：“罗马不是一天建成的。”诚信也是如此。诚信的提升和加强需要时间。因此，你需要投入时间。

如果你有动力走到高层，你一定需要诚信。这是我们的研究中最重要的品格优点。建立诚信需要时间——整个职业生涯甚至是你的一生——你无法只是打开开关一般在一夜之间就拥有它。作为一名新领导者，现在就开始：为了迎接光明未来，建立你的品格和诚信。

虽然诚信无法在一夜之间形成，它却可以因为一个行动或一个决策而毁灭。建立诚信要用一生的时间，而毁灭诚信只需一件事情、一秒钟的时间。永远珍惜你所做的每一件事当中的诚信，因为一个行动或决策就会毁灭你通过艰辛努力建立起来的声誉，也会对除你之外的其他人造成深远影响。

人无完人，某种品格的不足甚至也会出现在我们之中最优秀的人身上。如果它出现了，那就收起你的骄傲，承认错误并非常努力地重新建立优秀品格的声誉。我们每个人都会犯错，但改正错误并非不可能。但是，如果这样的情况发生在你身上，你务必做好准备全力以赴。

所以，这里最重要的要点是什么？关注诚信，因为作为一名新领导者，它存在于你工作的方方面面。特别地，在做出决策和建立信任时，你需要诚信。

做出决策时的诚信

颠覆关注焦点并非易事。正如本章开篇时的引述，做“正确的”事并不简单，它会检验你。但你越是能够思考、学习和为之做准备，颠覆关注焦点就会越简单。

如果你正在做符合个人利益的事情，而没有理解决策的后果，没有注意它会如何影响到他人，你就没有颠覆关注焦点。然而，人人都想跟随的老板比他们看得更远，并且会颠覆自己的剧本。你如何才能做到？以下几个要点可以推动你做“正确的”事。

你的母亲和其他人会怎么想 问问你自己，你即将做出的行为或即将做出的决定是否会获得母亲、祖母或学校老师的同意。如果你认为那样太远，那么你现在的教练或指导者会怎么想？你的妻子、丈夫或伴侣会怎么想？它是你希望朋友在本地报纸或《华尔街日报》上读到的东西吗？50年后，你会如何向你的孙辈描述你准备做的事？他们会怎么想？

做出承诺并兑现承诺 明确你能做的事情和时间安排，自信地投身于你能做的事情，然后兑现承诺。正如谚语所说，不要“过多承诺而无法兑现”。对承诺进行可证实的、可追溯的和持续的记录，并用诚信兑现承诺。同时，众所周知地宣告承诺，当你“口头承诺无法兑现”时，你的信任和诚信会受到影响。这样的情况发生得越多，恢复信任和诚信就越困难。

从好人做坏事中吸取教训 我们通常认为只有坏人才会做坏事，但不尽然。研究者们发现了这样的事实：即使我们更了解，好人也可能做坏事或者没有做“正确的”事，包括我们自己。我们常常因为没有充分了解全部情况而没有做“正确的”事，我们没有更广阔的视野，或者不能理解实际能够做出的选择。

是的，你可以说“不”

我知道你可能希望取悦那些向你寻求服务或帮助的人。这些人是你的老板、同事、客户或其他重要的股东，这些都不重要。你无法忍受让他人失望或是被别人认为懒惰、无礼、不仁慈、冷漠或自私。我也有同样的感受，我讨厌对任何人说“不”。

我们不可能满足所有别人的请求，即使我们内心深处知道这一点，很多人也不会说“不”。当我们说“是”却最终没有兑现自己承诺之事的时候，我们就陷入了麻烦。或者，我们实际上满足了别人的请求，但代价是我们失去了其他人的信任。更糟糕的

情况是，因为你没有代表团队说“不”，他们会认为自己的意见没有被听取，没有经过共同商议，他们的投入不重要并且被你推进火坑。

那么你会怎么做呢？你不能说“不”，是吗？

好吧，是的，你可以！允许自己说“不”。事实上，当你确实无法完成别人的请求时，说“不”是一件幸事，因为它会设定一些边界。当然，你愿意提供帮助——先以此作为开头。但是，请清楚地阐明说“不”的原因，要么是由于此时此刻与请求相关的参数和环境，要么是由于你和团队所肩负的责任。

然后，由你来决定将说“不”作为最后的表达，还是作为开展合作的另一次对话的桥梁，以寻找最适合的和最优的选择。

你可以在保持诚信的同时说“不”。你在陈述事实，不是吗？只有当你说“是”而不能兑现时，诚信才会受到影响。

但你不需要掉进那样的陷阱。

首先，不要细想当前的人，相反，多思考未来。我们中的许多人都喜欢帮助别人，这是一件高尚的事情。关心和帮助我们喜欢的人是非常自然和正常的。但是，这样做会蒙蔽我们的判断，同时阻碍我们看到自己的行动和后续影响中的错误之处。我绝不是说你不应该继续帮助别人，也不是说你对他人的感受不应当作为决策的组成部分。但根据拉马尔·皮尔斯（Lamar Pierce）和弗朗西斯卡·吉诺（Francesca Gino）的研究，[注]你不应该让你的人际关系或想帮助他人的意愿成为决策的主导因素和唯一理由。他们建议你跳出这种情景，理解在未来真正的代价是什么。你的决策会如何实际地影响到你？其他人会怎样？其他与你的决策相关的人会怎样？这可能非常困难，因为我们无法预测未来，相比之下，应对那些我们喜欢的人就要容易多了。然而，那就是你如何颠覆自己的关注焦点并做“正确的”

事。充分了解你的决策可能带来的后果，同时，让所有参与方都知道为什么你做出这样的决策。

其次，了解可能导致错误决策的触发因素和压力。如果我们非常了解自己不应该做什么，某些环境或情景会预示我们正在进行不道德的行为或做“不正确”的事情。巴泽曼（Bazerman）和特恩布伦塞尔（Tenbrunsel）的著作《盲点》（Blindspots）[注]及哈佛商学院（Harvard Business School）的院长尼廷·罗利亚（Nitin Nohria）总结到，研究[注]显示我们在这些情况下更容易做出不道德的行为：当我们在不确定性中工作时；当我们处于极端时刻的压力下；当我们独自工作时；或者存在与工作相关的巨大回报时（通常是货币的）。如果你处于上述的任何一种场景中，你更有可能误入歧途，或者更容易做出不必要的决定。你应当诚信地行动并做“正确的”事，尤其是在这些场景中。

建立信任需要诚信

尽管我们对品格优点的研究发现，只有对高管层而言诚信才真的非常重要，但无论是现在作为一名新领导者，还是将来处于组织的某个位置，诚信对你而言都非常重要，因为你需要建立信任。诚信与建立信任紧密相关。作为一名领导者，你知道如果没有信任，你将无法完成工作。那么你如何建立信任呢？应用罗杰·迈耶（Roger Mayer）及其同事的成果，[注]根据谷歌学术（Google Scholar）的统计，截至我写这本书时，该成果已经被引用了超过13000次（因此相信我——或者相信谷歌，它很好用）。

首先，你要理解你无法控制别人对你的信任程度。一些人比另一些人更愿意相信别人。因此，如果对一些人建立信任比较困难，放轻松——他们可能不那么相信任何人。信任不是一项针对每个人的自动保证。

其次，为了建立信任，你必须值得信任。一些人更容易被他人信任，通常这是因为他们更值得信任。根据迈耶及其同事的研究，这包括三个要素：能力（你在与这段关系相关的领域内是否拥有高超的技能）；善良（你是否希望为别人做好事）；此外——想必你已经猜到了——诚信。并且，你不能丢掉其中任何一项，你真的需要全部三个要素。

再次，冒险。如果别人愿意信任你，而你也被认为是值得信任的，下一步就是冒险并确定这个人是否能够被信任。记住布雷恩·布朗的研究：微小的缺点会产生深远的影响。那就是信任如何真正开始的：或许是你因为风险很高而将项目交给有一些了解的人；或许是请求别人帮助你完成一些事情，而这些事情超越了他们的能力、资源或时间；或许是邀请别人站在你的立场或代表你参加一个重要会议或发表重要演讲。但是，那是建立信任所必要的冒险。同时，你应当知道，别人也在承担风险。如果他们获得成功，这个人会希望你承认他们的工作，给予认可，同时不要让他们受冷落。如果结果对你和别人来说都很好，信任就会增加；如果不好，信任就会削弱。

信任对工作中的人际关系来说非常重要，一旦建立了信任，最终会收获颇丰。由贾森·科尔基特（Jason Colquitt）[注]所带领的研究团队分析了119项不同的研究，他们观察到高度信任与下列因素存在一致的密切联系：良好的工作绩效，高度的超越本职工作的上进心，较少地做不利于工作和组织生产率的事情（如蓄意破坏或盗窃）。同时，在他们的研究中，虽然能力、善良和诚信（前面所提到的值得信任的三个要素）都是必需的，但科尔基特及其团队发现，对领导者而言，诚信是与信任关系最紧密的要素。颠覆你的关注焦点，你可以在工作中建立更好和更值得信任的人际关系。最终，信任会使你受益，而更重要的是，信任也会让你所领导和服务的人们受益。

1. .C.Joffe-Walt and A.Spigel, “Psychology of Fraud:Why Good People Do Bad Things,” NPR,All Things Considered(May1,2012),http://www.npr.org/2012/05/01/151764534/psychology-of-fraud-why-good-people-do-bad-things.

2. .M.H.Bazerman and A.E.Tenbrunsel,Blind Spots:Why You Don’t Do What’s Right and What to Do about It(Prince ton,NJ:Prince ton University Press,2011).

3. .N.Nohria, “You’re Not as Virtuous as You Think,” Washington Post(October15,2015),https://www.washingtonpost.com/opinions/youre-not-as-virtuous-as-you-think/2015/10/15/fec227c4-66b4-11e5-9ef3-fde182507eac-story.html.

4. .R.C.Mayer,J.H.Davis,and F.D.Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust,” Acad emy of Management Review20 (1995):709–34.

5. .J.A.Colquitt,B.A.Scott,and J.A.LePine, “Trust,Trustworthiness,and Trust Propensity:A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Per for mance,” Journal of Applied Psy chol ogy92(2007):909–27.

写下这些内容也并不容易

颠覆关注焦点很困难，写下它们也并不容易。事实上，在整本书的写作中，这是最困难的一章。我写了一些内容，然后又重写，然后再次更换内容，然后重复，一次次地重复。我觉得自己永远无法使它正确。我希望书上写着完美的文字，只是想帮助你理解颠覆关注焦点有多重要，因为要做到这一点永无止境。

我也发现写这一章很困难的原因是，我不想让你觉得害怕而退出了我的思想框架。我不想让你觉得每一天的每一秒钟你都要很完美，否则你就是一个失败的领导者。这些都不是我的意图。

让我完整地将它讲清楚：你不必在你所做的每一件事情中都表现得完美，你不必觉得你不能犯错误。你会犯错误，我也会，我们都会。同时，所有的错误都可以得到改正。事实上，CCL数十年对“经验教训”的研究显示，正是我们一次又一次地从错误和失败中吸取教训，我们才有机会成为更好的领导者和更好的人。[注]

之所以把这部分作为颠覆剧本的最后一部分，除了它是颠覆剧本中最困难的一部分之外，我认为它也是你如何领导别人及对领导者的前景而言最重要的东西。我希望当你阅读本章时，你可以充分意识到，无论是现在还是将来，你的行动和决策不仅会影响到你所领导和服务的人们的生活，还会影响到你的家人、朋友，甚至还会影响到超出你的控制和影响范围的人。你有能力成为更优秀的领导者，一位受到尊敬和追随的领导者，一位具备优秀的品格、诚信并做“正确的”事的领导者。颠覆你的关注视角并成为人人都想跟随的老板吧，不只

是体现在剩余的职业生涯中，更重要的，也要应用到你工作之外——在家庭中、在社区里、在做礼拜的地方及在我们共同生活的社会中。

---

1. .McCall,Lombardo,and Morrison,The Lessons of Experience.

教练园地：你可以颠覆关注焦点

如果你浏览本章的辅助网站和资源页面，你将找到两种方式来看待你做每件事时诚信和品格的重要性，提升品格的方法，当进行决策时如何做“正确的”事的方法，以及当你对别人说“不”时需要注意的事项。

以下部分为两个问题和两个应用，可用来帮助你颠覆关注焦点。

问题1：为什么领导者们会在诚信和道德方面有缺陷？对一个在道德方面失败的人开展一些研究。什么原因使这个人走上这条道路？这个人做出了怎样的选择？这个人做了什么或者没有做什么？你如何确保同样的事情不会发生在你身上？

问题2：你如何表现出信任？想一想你所在的机构中拥有值得信任声誉的领导者。他们做了哪些事来提高声誉？

应用1：进行一次自我评价。想一想下列的问题并诚实地进行回答。

■我说到做到了吗？我的言行一致吗？

■我坚持了对自己、自己的价值观和原则最有意义的事情吗？

我对自己真实吗？

■在需要的情形下，我能够说出应该说的话吗？我就困难的话题发表言论吗？

应用2：对自己的诚信做一次实地检查。对我们大部分人来说，利用一些时间来理解我们如何看待自己和自己的品格十分困难。同时，要获得对自己品格的反馈也很困难。在接下来的30天

中，针对你的诚信，询问你的同事相同的一些问题，就像应用1中你对自己提出的问题那样。使用匿名调查的方式进行。或者，如果他们知道自己所说的话不会产生不利影响（这是你诚信最强的指标），面对面的谈话方式也可以。这可能很困难，甚至你会听到极度令人难堪的反馈，尤其是你计划询问那些你没有过多交往或关系不太理想的人时（我强烈建议你这样做）。不过，那是你颠覆关注焦点时需要做的事情。现在就做，不要等到后悔时。

第八章 坚持你的颠覆剧本

自从成为一名老板，如何帮助别人意识到自己工作的重要性，就成为我一直苦恼的事。我能看到他们的工作对团队和机构而言有多么重要。然而，我不知道应该如何让他们看到这一点。

但就在今天，我接到了有史以来下属打给我的最棒的一个电话！她刚刚完成一个项目并清楚地看到了自己的工作多么有价值。同时，她非常喜欢做这项工作。在电话里，我能从她的声音中听到她对自己的工作感到兴奋和自豪，就好像她扭转前程并找到了自己以前从未发现的目标和意义。她现在准备接手更多的工作并为自己的进一步发展制定了新的目标。

有什么秘密武器或神奇公式能让这样的事一直发生在每个人身上呢？

接到这个电话是我当老板以来感觉最好的时刻之一。我的直接下属对自己的工作充满能量，并且感受到自己的工作真的很重要。回首过去，这也是我曾经做过的一件事，但某种程度上，经过很长的一段时间才在她身上变为现实。几个月来，我有意识地向她指出明确方向并强调她的角色和责任。我们进行了数次关于她目前工作的训练谈话，也进行过关于她的未来抱负的指导性谈话。很多时候，对我和她而言，这些谈话都是疲倦而令人沮丧的。

在那个15分钟的电话中，所有的努力都是值得的。她迎来了期望的一切。诚然，并不是在那之后的每一个电话都是如此，并且我常常感觉到自己需要从头再来。作为一名老板，我仍会在履行自己的职责时犯错。但我至少知道，让别人感到对工作投入、感受到自己和自己

工作的重要性是可以实现的，同时，我可以助他们一臂之力。这真是一件了不起的事情。

秘密武器

秘密武器或神奇公式？坚持你的颠覆剧本，即人人都想跟随的老板的剧本，并且不要回到“不是你，而是我”的剧本。

心理学家罗伯特·威森伯格（Robert Wiesenberger）希望证明这一点。他的“组织支持理论”声名卓著，[注]他相信如果我们感受到组织的关注，我们就会用自己的努力、更好的业绩和奉献来“回报”组织，进而通过在工作中不断超越和进步帮助同事和组织完成目标。由于为员工—组织关系和员工为何应当各司其职提供了一个非常合理的解释，该理论因此而得以立足——来自558项研究的结果也证实了该理论提出的观点。[注]

那么，作为一名新领导者，为什么知道和理解这一理论如此重要呢？

虽然员工会对组织提供的支持形成自己的想法，但威森伯格相信，根据老板——也就是你——对员工贡献的重视程度及对员工福利的关注程度，员工们对此会形成共同的看法。[注]作为一名领导者，对直接下属而言，你代表并象征着组织，是组织的化身。因此，他们会基于你对他们所提供的支持来评判组织对他们的支持。你要关注他们，因为“一切都不再是关于我”。

一些人或许仍然对此表示犹豫。

她是一名摇滚明星。她完成了一些事情。她让我想起自己。同时，在很多时候，她比我更有天赋，甚至更有潜力。她获得了所有的

赞誉、认可和机会，而这些是不久前我作为一名独立贡献者时所得到的。我不愿意说出来，但我的确有些忌妒。她或许有一天会夺走我的工作，那样我会被如何看待？

是的，你可能会变得防备和不安，甚至开始思考“削弱党羽”的方法。它发生在我们每个人身上，但是，这都来自“不是你，而是我”的剧本。如果你真的颠覆了剧本，你知道自己的剧本是“一切都不再是关于我”，而你的工作随之也变为关注他人。当你所领导和服务的人成功时，你会为此感到满足和开心。你会想要对他们来说最好的东西。

如果你所领导和服务的人成功了，你也成功了。想一想：也许你现在正在带领一个小团队，如果他们成功了，你会被认为是那些成果的驱动者和才能的开发者，你会被赋予更多的责任，你会领导更多的人。如果他们继续取得成功，也许有一天你会领导整个部门或整个组织。如果你坚持这个剧本，你所领导和服务的人获得的成功也会带给你成功。不要回到“不是你，而是我”。你要意识到“一切都不再是关于我”，并且坚持下去。

对所领导和服务的人们，另一些老板也会很愿意提供支持并关心他们的福利，但他们认为所有的形象都要改变。他们也许会说：“这听起来就像我需要开始关怀每一个人。”这与关怀无关（尽管如此，如果你被认为是一个关怀他人的人——关怀是组织文化的一部分，同时接受关怀的人也乐意——那么这也无伤大雅）。但是，如果你给予“职业性的关怀”，那你就应该像威森伯格及其同事所建议的那样行事——例如，告诉别人他们有多么重要，或者感激他们的努力，听取他们的担心，询问他们的意见，对他们取得的成绩给予正式或非正式的认可。然后，对你所领导和服务的人们做出的贡献给予重视，并关心其福利待遇；对直接下属、员工和团队的需求，要支持、提升并关注；让他们感到自己被珍惜和重视。在这里，不存在一种通用的方法

对每个人提供职业关怀。记住白金法则：以别人希望感受的方式，使他们感受到被珍惜和重视。这就是坚持颠覆剧本。这就是人人都想跟随的老板会做的事。

你不必解决所有的问题——只要聆听就好

有时候，我们只是想出现在员工或团队成员的办公室或小房间，说一声，“嘿，你好吗？”然后迅速奔向下一场会议，或者只是在两分钟的简单电话中完成同样的事情。但随后，要么你通过人们的表情和非语言行动发现一些东西出错了，要么听到一些不对劲的说法，要么有人径直找到你开始倾诉。现在，你觉得自己被拉进了一个旋涡。你可能也觉得自己应该现在就解决这个人的所有问题。

停，你不必这样做，他们都是成年人，不需要你来解决他们遇到的所有问题。他们需要的是感受到被重视和认可；他们需要的是有一个人站在他们的立场上支持他们。

这个人就是你。

如果你在这一刻没有时间，那么将它放在最重要的位置，当你有空时立即安排处理。但如果你有时间，你只需要利用5～10分钟和他们一起坐下并聆听。或许这不是全部，并且你可能从未因此受到赞扬，但这样一个举动会对当事人产生巨大的激励作用。即使是聆听这样简单的举动，也应成为人人都想跟随的老板愿意为所领导和服务的人们去做的事。

1. .R.Eisenberger,R.Huntington,S.Hutchison,and D.Sowa,“Perceived Organizational Support,”Journal of Applied Psychology 71(1986):500-507.

2. .J.N.Kurtessis,R.Eisenberger,M.T.Ford,L.C.Buff ardi,K.A.Stewart,and C.S.Adis,“Perceived Organizational Support:A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory,”Journal of Management(in press).

3. .R.Eisenberger,F.Stinglhamber,C.Vandenberghe,I.L.Sucharski,and L.Rhoades,“Perceived Supervisor Support:Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention,”Journal of Applied Psychology87(2002):565－73.

连点成线

人人都想跟随的老板向每一位下属和一起工作的人逐渐灌输目标、动机和意义。他们所领导和服务的人理解自己的工作对团队和组织而言是多么重要而有意义，同时也理解自己的生活很重要。这就是连点成线。

亚当·格兰特（Adam Grant）的畅销书《平等交换》（Give and Take）[注]的部分基础是他早期对慷慨、动机和有意义的工作的研究。通过在实验室和组织中的大量实验，格兰特揭示了有意义的工作的能量。[注]他是如何做的呢？例如，在一些研究中，[注]格兰特在工作场所引入所谓的“受益人”或终端用户，由他们分享自己如何直接从团队工作中受益的故事。结果是什么呢？团队的表现、销售额和利润随后都增加了。

显然，当人们清楚地了解自己和自己的工作对别人有何关系，他们的工作对别人有多么重要及如何创造价值时，他们的投入和表现都提升了；他们对自己的工作更加满意；同时，他们在逆境中坚持。这就是连点成线。

人人都想跟随的老板通过连点成线来坚持剧本。他们让所领导和服务的人们清楚地知道自己和自己的工作非常重要。

---

1. .A.M.Grant,Give and Take:A Revolutionary Approach to Success(New York:Viking Press,2013).
2. .A.M.Grant,“Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference,”Acad emy of Management Review32(2007):393-417;A.M.Grant,“The Signifi cance of Task Signifi cance:Job Per for

mance Eff ects,Relational Mechanisms,and Boundary Conditions,”Journal of Applied Psychology 93(2008):108–24;and A.M.Grant and S.Sonnentag, “Doing Good Buff ers against Feeling Bad:Prosocial Impact Compensates for Negative Task and Self-Evaluations,”Organizational Be hav ior and Human Decision Pro cesses111(2010):13–22.

3. .A.M.Grant,“Leading with Meaning:Benefi ciary Contact,Prosocial Impact,and the Per for mance Eff ects of Transformational Leadership,” Academy of Management Journal55(2012):458–76;A.M.Grant,“How Customers Can Rally Your Troops:End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can,”Harvard Business Review89,no.6(June2011):97–103;and A.M.Grant,E.M.Campbell,G.Chen,K.Cottone,D.Lapedis,and K.Lee, “Impact and the Art of Motivation Maintenance:The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior,”Organizational Behavior and Human Decision Processes103(2007):53–67.

你不知道杰克？——是的，你必须知道

你需要思考很多问题，并应用到你的工作中。我所能做的，是让你注意为什么要颠覆剧本，颠覆什么剧本，如何颠覆剧本，以及坚持颠覆的剧本，从而使作为新领导者的你最大化自己成功的机会。无论是一本关于领导力的书还是一次关于领导力的课程，它们都永远不会告诉你“如果你做了X，Y就会在每一次伴随成功而来”。因为我们是有感觉、有情感并且不完美的人类——写这些书的人或是开发这些课程的人也不例外。

但思考一下，成为人人都想跟随的老板并不意味着你总是完美的。进一步地，坚持你的颠覆剧本。不要关注自己，而是关注你所领导和服务的人。如果你这样做了，他们会感受到自己和自己的工作是有意义的，这会产生更强有力的动机、更积极的参与和更好的表现。他们会相信自己发挥了重要作用，就像杰克。

杰克已经在我们公司工作了30年。他最初是一名邮差，然后转岗到印刷中心，目前在发行部门工作。在这个部门，他负责包装和运输出版物与材料，他的工作使得那些遍布全球的、想成为更优秀领导者的老板们的需求能够得到满足。

在我们的服务颁奖典礼上，杰克受邀就自己这30年的工作做一次演讲。他承认自己从未成为一名培训者并帮助其他的参与者，他也知道自己从未写过书来帮助领导者们。但是，如果他不完成自己的工作，这些出版物和材料就不能发行，而领导者们将无法得到他们成为更优秀的领导者所需要的东西。你看，杰克知道自己的工作对公司而

言是多么重要。对于帮助领导者们成为人人都想跟随的老板，杰克认为自己在发行部门的工作与我所做的培训和写书的工作一样重要。

只是通过聆听杰克和他的故事并观察他的工作，我就受益匪浅。例如，他确切地知道自己的工作如何发挥作用，知道自己的工作对公司而言多么重要，知道自己如何影响世界。他连点成线。毫无疑问，他的领导者们也为此提供了帮助——他们告诉杰克他对于领导、团队、组织、消费者和客户（甚至是更广阔的社会）的重要性。那么，你也应该将这些告诉你所领导和服务的人们。

杰克还告诉我一个很久以前发生的故事。当时的公司主席会例行在大厅走动，拜访每一个部门。主席是一名退伍老兵，这是他“检阅军队”的方式。那时，杰克是名邮差，有一天，主席要求和他一起送信。

“主席想和我一起送信。你能想象吗？”他说。

在送信途中，主席就公司的制度询问杰克的意见。在那之前，公司通常会在年终向所有的工作人员发放奖金，但那一年，董事会对是否发放奖金及这笔钱的用途产生了分歧。

“好吧，我告诉主席，我们得到的100美元或200美元的年终奖在公司高层看来或许不多。但对于像我一样的工作人员，这是一笔不少的钱。我们很期待。我们需要它来维持生计。它让我们感觉自己有价值。”

主席随后在董事会上采纳了杰克的建议，每个人都像往年一样得到了年终奖励。

从那天起，杰克相信自己发挥了重要作用并帮助了自己的同事，他们中的大部分人和杰克一样需要这笔钱。出现这样的结果正是因为

主席询问了他的意见，了解到公司的情况并听取了他所说的话。

现在，我们不可能取悦每一个人，而有时决策会和大众的意见相反。然而，主席询问并听取杰克的意见让他感到骄傲，直到今天仍是如此。如果杰克的主席能这样做，你也可以为你所领导和服务的人们这样做。

你可以颠覆剧本并坚持下去

对任何一个领导者来说，真正的终极颠覆是感受到对他人的投入多于自己对追求成功的全部投入，他们是你所领导和服务的人。如果你真的实现了颠覆，你会知道这就是你变得成功并成为人人都想跟随的老板的方式。作为领导者，我们最终要服务他人，帮助他人成长并让我们周围的世界变得更加美好。想一想历史上最伟大的管理者：他们卓越的成就或许对自己没有直接的贡献，但他们相信那是正确的方式，他们颠覆了自己的剧本。

你也可以。

你有能力，并且也能让他人感到在工作中被期望、被需要和有特长，更有能力使他们感受到被重视和珍惜。你可以确切地标识出他们能做的事情及他们对于你、组织甚至整个社会的重要性。目前，这是机构中的稀缺商品，并且完全被忽略。你有能力颠覆自己的剧本并坚持下去。不要将它视为理所当然。

虽然我希望这本书为你提供一个模型、一个方案和蓝本去颠覆剧本并坚持下去，但我更加希望这本书给你希望。作为一名新领导者，你可以做到。颠覆你的剧本，你会拥有更多像杰克一样的员工，他们投入工作并以自己的工作为骄傲，因为你帮助他们获得了那样的感受。

作为一名新领导者，你有潜力和能力成为人人都想跟随的老板。

我相信你能够做到，现在就开始吧！

教练园地：你可以坚持你的颠覆剧本

如果你想要坚持颠覆的剧本而成为人人都想跟随的老板，而且对深入探索坚持剧本的方式感兴趣，请参考本章的辅助网站并在资源页面寻找更多内容。

以下两个问题和两个应用可以帮助你坚持颠覆你的剧本。

问题1：如果你和他人都颠覆了剧本，会发生什么？想象一下组织中所有人都颠覆了剧本的场景。你如何更好地为消费者服务？组织中的成员如何变得更加开心并对工作更加投入？你所在组织的企业文化是怎样的？

问题2：你所遇到的最优秀的老板是如何连点成线的？想一想你所遇到的最优秀的老板。为了帮助你连点成线，帮助你觉得受到珍惜和重视，以及帮助像你一样的人发挥重要作用，他做了什么？如果将同样的做法用到自己所领导和服务的人身上，你能从他身上学到什么？

应用1：分享“杰克”的故事。在未来的90天中，选择一个人，他的生活直接感动到你的员工或团队，让他分享自己的故事。无法真实地找到这样的人？那么就分享个人的故事，讲述你的员工或团队对消费者或内部利益相关者而言有多么重要，对他们表示感激。对于你所领导和服务的人们，分享这些故事会让他们想起自己工作的价值，同时会激励他们，并进一步强化其工作与生活的重要性。

应用2：认可成绩。找出一件由你的直接下属、员工或团队成员完成的事情，这件事达到或超过了你对他们的表现预期。在接下来的7天内，以个人的方式（或通过电话方式，如果他们不能出

现在你工作的地方）就他们所完成的工作给予他们SBI反馈，并对他们每一个人的工作与服务表示感谢。

迈出第一步

颠覆剧本非常困难，但你可以做到。这本书、辅助网站上的资源、你的同事及你的老板（如果你寻求帮助的话）都会帮助你。

然而，要真正颠覆剧本，请迈出第一步。以下是如何迈出第一步。

第一步：选择你的剧本中你希望颠覆的部分

现在你已经读完这本书。所有的部分都很重要，但是，你认为剧本中哪一部分会帮助你成为人人都想跟随的老板呢？在这一部分，你如何获得老板的支持来颠覆你的剧本呢？

第二步：设定一个目标来颠覆剧本，然后分享这个目标并获得反馈

我们不只是需要知道你希望颠覆剧本中的哪一部分。现在，你要付诸实践。

■设定一个具体的、有难度的但可以达到的目标（就像你在第五章所读到的），这个目标与你最希望颠覆的剧本中最重要的部分相联系。

■和他人（如你的老板、直接下属、团队、员工和合作者）分享这个目标。

■向他们获取反馈，了解你在未来的66天中如何一步一步达到这一目标的表现。[注]

第三步：给未来的自己写一封信

你已经在阅读本书的过程中学到很多如何做领导者的知识。给自己写一封信，详细描述你如何在未来成为人人都想跟随的老板，以及你会为颠覆剧本并坚持下去做些什么。确保信中包括了你刚刚设定的目标。请记住，使用正确的精神唠叨——积极、客观、充满激励并在信中使用“你”和“你的”。以积极的方式结尾，对你未来的成功充满自信。

把信寄给自己，在收信的66天后打开它。

额外收获

想要获得更多支持来颠覆你的剧本？通过脸书、照片分享或领英告诉别人。用“#BeTheBossBook”在推特上点击我（@Lead_Better）并告诉我（或者在推特空间）你的目标；或者通过电子邮件告诉我你的目标，邮件地址为William@WilliamGentryLeads.com。

如果你真的想要颠覆剧本，你一定能做到。你已经知道怎么做了。

---

1. .为什么是66天？菲莉帕·拉莉（Phillippa Lally）及其同事的研究发现：让行为成为习惯并实现目标最可能需要花费的时间就是66天。参见：M.Popova，“How Long It Takes to Form aNew Habit，”Brainpickings（January2，2014），http：//www.brainpickings.org/2014/01/02how-long-it-takes-to-form-anew-habit/；and P.Lally，C.H.M.van Jaarsveld，J.W.W.Potts，and J.Wardle，“How Are Habits Formed：Modeling Habit Formation in the Real World，”European Journal of Social Psychology40(2010)：998-1009.

关于研究

本书的数据源于297位首次成为管理者的新领导者，他们在2012年5月至2013年12月参与了创新领导力中心的领导力潜能开发项目。这些新领导者的平均年龄为36.57岁（方差为7.82），大部分为男性（55.2%）。他们来自世界各地（65.7%来自美国），具有较高的受教育水平（82.9%为大学及以上学历），大部分（78.1%）在不同行业的私营企业工作（如计算机软件与服务业，消费品行业，能源行业，食品、饮料及烟草业，保险业，制造业及制药业）。当需要识别信息及使用虚构名称保护他们的匿名和保密权利时，作者对定性数据和引用进行了少量的转换。

关于领导力潜能开发项目

新晋管理者和一线管理者都非常不容易。

从成功的独立贡献者转变为有效的管理者需要技巧——在众人中表现优异是一项持续的挑战。

一线的经理和主管正在他们的日常工作中克服来自领导力的挑战。他们寻求更好的方式去：

■领导团队——“主持事务”不同于做一名贡献者。

■完成工作——需要新的技能来通过他人获得结果。

■解决冲突——人与人之间的争议和争论会损害团队、部门和项目。

■解决问题——更大、更复杂的问题是工作的一部分。

领导力潜能开发项目重视你所面临的具体挑战并让你做好准备，这些挑战与领导力相关，同时，通过领导他人达成结果。

欲了解该项目课程详细内容，登陆https://www.ccl.org/openenrollment-programs/maximizing-your-leadership_potential/。

致谢

很多人为本书的最终出版提供了帮助。每一位提供帮助的人都做出了特殊的贡献，在此，我对他们表示匿名或具名的感谢。

我要感谢所有创新领导力中心（CCL）的同事。感谢约翰·瑞安（John Ryan），CCL主席，他一直信任并鼓励我用这本书帮助领导者们。感谢金·莱希（Kim Leahy）、凯瑟琳·帕帕（Katherine Pappa）、戴维·霍斯（David Horth）和雷切尔·福伊（Rachael Foy），他们在几年前为本书提供了思路。感谢朱迪·特平（Judy Turpin）帮助录入研究数据，感谢布拉克斯顿·沃克（Braxton Walker）提供数据来源。感谢卡伦·奥博斯（Karen Oboth）为领导力潜能开发项目所做的一切工作，玛吉·萨斯（Maggie Sass）在此项目的研究中提供的持续支持，以及所有和我一起工作的项目协作者，你们的努力使培训工作更轻松并对参与者更具有针对性。整个RIPD部门一直在支持我的工作。在他们当中，我要特别感谢珍妮弗·马蒂诺（Jennifer Martineau）、埃米莉·胡尔（Emily Hoole）、琼·莱斯莉（Jean Leslie）、特雷西·帕特森（Tracy Patterson）和马里安·鲁德尔曼（Marian Ruderman）。感谢波希亚·芒特（Portia Mount）、斯蒂芬·马丁（Stephen Martin）、蒂娜·米勒（Tina Miller）、特雷西·多宾斯（Tracy Dobbins）和凯利·隆巴尔迪诺（Kelly Lombardino）帮助我推动工作——我自己一个人是不可能达到这种程度的。感谢约翰·斯托林斯（John Stallings）在最后的紧要关头帮助我进行本书出版前的审阅。

在本书的写作中，我非常幸运地得到很多实习生的帮助。劳伦·齐默尔曼（Lauren Zimmerman）、米根·加特纳（Meaghan

Gartner）、本·他施（Ben Tarshish）、埃文·斯克鲁（Evan Skloot）、斯科特·魏因雷布（Scott Weinreb）和塞缪尔·莱斯利（Samuel Leslie），你们的前途如此光明，我迫不及待想要看到你们在职业生涯中取得成功！当你们成为所在领域中的佼佼者时，不要忘记我。

感谢贝雷特－凯勒（Berrett-Koehler）出版社的所有员工：你们每个人都如此出色，是每一位作者梦寐以求的出版商。特别感谢本书的编辑尼尔·马耶（Neal Maillet）的大力帮助及杰旺·西华苏巴马廉（Jeevan Sivasubramaniam）所做的统筹工作。我也要感谢本书的三位审稿人，他们的见解为本书增色。

感谢我来自麦卡利（McCallie）中学、艾莫利（Emory）大学和佐治亚大学（UGA）的同学、朋友、老师和导师，感谢你们的爱与鼓励。

我要特别感谢两位CCL的同事，他们的工作为本书的面世发挥了重要作用。第一位是皮特·希斯科（Pete Scisco）：你在一开始激发我的想法和兴趣，特别是在与贝雷特－凯勒的同事一起时。同时，你多次阅读了本书的每一句话，并让我成为作者的梦想成真。

第二位是我的妻子考特妮（Courtney）：我每天都感谢上帝将你送到了CCL并让我们相遇。你聆听我的沮丧，在我最困难无助的时候支持我，为我的每一个好消息与完成的每一步欢呼。你阅读了本书的每一句话并提出了书名，在我没有达到目标时提醒我，帮助我更好地表达，让我努力帮助新领导者和一线管理者。你让我成为一名更好的老板。我生命的伴侣，我要为你献上我的感谢和我的心。

关于作者

威廉·（比尔）金特里，博士，现任创新领导力中心（CCL）领导力见解与分析团队主管和高级研究专家。他是吉尔福德学院心理学系的兼任助理教授，也是北卡罗来纳州立大学夏洛特分校组织行为科学博士项目的准会员，同时在多所学院和大学任教。

比尔的研究成果见诸50多家网站和新闻媒体；他举行过70多次学术报告并在同行评议的杂志上发表了40余篇文章，如《应用心理学杂志》（Journal of Applied Psychology）、《组织行为学杂志》（Journal of Organizational Behavior）、《职业行为杂志》（Journal of Vocational Behavior）、《人力资源心理学》（Personnel Psychology）、《人格和社会心理学学报》（Personality and Social Psychology Bulletin）及《领导力季刊》（The Leadership Quarterly）。研究之余，比尔还负责CCL的评估认证研习班和领导力潜能开发项目的培训。

比尔于2000年以优异的成绩毕业于埃默里大学，并分别于2002年和2005年在佐治亚大学获得硕士学位和产业组织心理学博士学位。2011年，比尔作为佐治亚大学40岁以下最优秀的毕业生之一，入围首批佐治亚大学40岁以下40人名单。

你可以在推特上关注比尔：@Lead_Better，或者浏览他的网站，www.WilliamGentryLeads.com。

创新领导力中心

创新领导力中心（CCL®）是全球领先的领导力发展培训提供者。通过利用领导力的能量引导那些对客户能产生重要影响的结果，CCL改变着领导者个人、团队、组织和社会。该组织从与成千上万不同层次领导者的合作中获取经验，其前沿的解决方案被广泛地应用到各项研究中。在《金融时报》（Financial Times）管理排名世界前5，《彭博商业周刊》（Bloomberg Business Week）排名世界前10。CCL在下列国家和地区设有办事处：北卡罗来纳州的格林斯博罗，科罗拉多州的科泉市，加利福尼亚州的圣地亚哥，比利时的布鲁塞尔，俄罗斯的莫斯科，埃塞俄比亚的亚的斯亚贝巴，南非的约翰内斯堡，新加坡，印度的古尔冈以及中国的上海。